

3.4. La dimension "organisationnelle" d'un système de franchise

C'est des composantes des sous systèmes " savoir-faire ", " spatial " et " décisionnel et financier " et de leurs multiples interactions qu'émerge la dimension organisationnelle d'un système de franchise.

Figure 1.6. Schéma explicatif de la dimension organisationnelle de la franchise

Les trois sous systèmes regroupés dans le rectangle dessiné en pointillés ci-dessus sont constitutifs du système " moyens " ¹². Il s'agit de l'ensemble des conditions nécessaires à l'émergence de la dimension organisationnelle. Celle-ci constitue le système " objectifs ". L'objet de ce système " objectifs " ou système organisationnel est de mettre en place un mode optimal de recrutement et de duplication des unités franchisées.

3.4.1. L'unicité structurelle de la dimension organisationnelle dans un système de franchise

Il n'existe qu'une forme d'organisation générique du système de franchise. En d'autres termes, il y a une unicité structurelle qui correspond de fait à une standardisation recherchée par les agents. Cette standardisation s'analyse comme la première étape d'un processus visant à créer un effet de levier financier qui s'intègre dans une stratégie de croissance rapide des points de vente. Ce type de stratégie peut s'envisager sous l'angle d'un développement national ou dans une stratégie d'internationalisation. A ce titre, le changement d'échelle, notamment de la dimension nationale à la dimension européenne dans les stratégies d'expansion, renforce la forme duplicative du concept franchise avec un facteur risque croissant au niveau organisationnel (respect du concept, volatilité des franchisés, gestion structurelle,...).

Il s'avère que la franchise se développe sur des cœurs de métiers optimisables et reproductibles.

Le système “ organisationnel ” s’exprime par une codification du métier et un apport de savoir faire périphérique (cf. 3.1.) de façon à se dupliquer aisément et rapidement. Le système de franchise est donc particulièrement adapté à la duplication c'est-à-dire à une propagation rapide dans un environnement en croissance mais structurellement stable. Une accélération de la dynamique environnementale conduit ces structures à une évolution du concept mais qui n’est pas forcément adaptée à la forme organisationnelle de la franchise. Auquel cas, le réseau se modifie structurellement. En d’autres termes, cette structure gère le vécu mais elle n’est pas évolutive : il s'agit de mettre en œuvre des routines.

La nécessité d'une duplication visant la saturation, la plus rapide possible, des segments de marché visés induit que le mode de contingentement "structurel" dans le système la franchise est un élément moteur de la compétitivité de l'enseigne. De ce fait, la pérennité de l'organisation franchise n'est pas liée à la survie des "cellules" c'est-à-dire aux différentes unités de franchisés qui la compose. Il peut être préférable se sacrifier des unités particulières peu performantes pour affecter davantage de ressources à l'émergence et au développement de nouvelles unités. En fait, chaque cellule (franchisé) n'est pas individuellement indispensable à la survie du réseau. Une mise en concurrence des cellules peut être même envisagée dans le cadre d'une politique définie par la tête de réseau.

Néanmoins, cette unicité structurelle comporte un certain nombre de défauts. En particulier, le champ opératoire de la franchise s'avère limité. Par exemple, il ne peut correspondre, sauf exceptions, à des secteurs productifs et les innovations organisationnelles ne peuvent être que marginales. De ce fait, la possibilité d’évolution vers des formes complexes d’organisation ou de réseau reste limitée.

Néanmoins, les limites du système de franchise sont liées à :

- la prépondérance des problèmes de coordination entre, d'une part, la tête de réseau et chaque franchisé et, d'autre part, entre chacun des franchisés pris individuellement ;
- la difficulté de réactivité de la tête de réseau vis-à-vis des informations et connaissances détenus par les franchisés sur le plan local ;
- la résistance au changement des franchisés par rapport au contrat initial et vis-à-vis des évolutions et aléas du segment de marché considéré ;
- de plus, dans les économies des pays de l’OCDE, les potentialités d’activités en correspondance avec la formule franchise sont en décroissance de part la diminution du “ réservoir ” de métiers facilement codifiables.

En somme, le sous système organisationnel fonctionne sous un mode particulier par rapport à celui d’une firme gérant ses points de vente. En effet, si les sous systèmes “ savoir-faire ”,

“ spatial ” et “ décisionnels et financiers ” demeurent en interaction, la relation qu’ils entretiennent avec la dimension organisationnelle est de nature sensiblement différente. De par la rigidité de la structure organisationnelle, les boucles de rétroaction vers les trois sous systèmes sont quasi inexistantes. En effet, la dimension organisationnelle n’est pas suffisamment proactive. Le mode de fonctionnement / réaction du sous système organisationnel ne permet pas des innovations endogènes (au sein de l’organisation même). Il n’est rétroactif que par rapport à des évolutions technologiques et marchandes exogènes qui lui permettent seulement d’avoir la flexibilité juste suffisante pour évoluer avec son environnement économique.

3.4.2. Limites des capacités d’évolution d’une franchise

L’organisation du système de franchise repose sur un contrat c’est-à-dire sur une représentation codifiée du système. Cette codification est à la base de l’efficacité de la duplication. Mais, la complexité inhérente aux diverses interactions et rétroactions au sein des quatre dimensions introduit une limite à cette nécessaire codification. Ainsi, *a priori*, une structure commerciale complexe ne peut se développer dans un système de franchise.

La complexification de la fonction de la tête de réseau modifie la forme organisationnelle du concept de franchise. En effet, la tête de réseau joue le rôle d’une boucle de rétroaction entre le sous système organisationnel et les trois autres sous systèmes. En conséquence, l’organisation d’une franchise ne permet pas, *a priori*, de développer conjointement deux réseaux correspondant à deux cœurs de métiers totalement distincts. En d’autres termes, pour une franchise dans un secteur donnée, son savoir-faire périphérique et les composantes de ses sous-systèmes “ spatial ” et “ décisionnel et financier ” peuvent être considérés comme non duplicables ou non transposables à d’autres cœurs de métiers potentiellement optimisables.

Ainsi, un réseau unique de franchise n’est pas capable de gérer deux cœurs de métiers complexes à partir du même ensemble de sous systèmes “ moyens ” (sauf si ce réseau construit un deuxième ensemble de sous systèmes “ moyens ” qui répondent aux nouvelles dimensions requises). En d’autres termes, il n’existe pas d’économies d’échelle qu’il serait possible de réaliser à partir d’une optimisation du système “ moyens ”. Cette impossibilité structurelle est représentée graphiquement ci-dessous :

Légende : *CM1* = cœur de métier 1,
 CM2 = cœur de métier 2
 Systèmes “ moyens ”

Néanmoins, un réseau de franchise peut se développer en s'appuyant sur deux cœurs de métiers distincts sous certaines conditions :

1 - les deux cœurs de métiers optimisables ont des points communs ou sont relativement proches. Ceci induit la possibilité d'obtenir des économies d'échelle ;

2 - l'un des sous systèmes composant le système " moyens " est commun au deux cœurs de métiers. Les chances de réussite d'une telle entreprise seront plus fortes si le sous système commun est celui du savoir faire.

Nous représentons ci-dessous le mécanisme précédent :

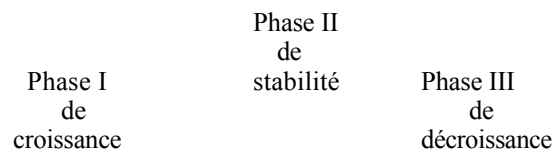
Légende : *CM :* *Cœur de métier,*
 Systèmes " moyens "

Néanmoins, le développement simultané sur deux cœurs de métiers peut être mené sous conditions de mutualiser des cœurs de métier différents. Ainsi, les deux réseaux de franchise peuvent être unifiés. C'est donc la possibilité d'opter pour une stratégie de développement horizontal. Ceci est possible car les caractéristiques du marché ne sont plus stables et donc les possibilités d'évolutions rapides liées au moment de la création du concept ne se vérifient plus. C'est une stratégie qui permet de lutter contre la rigidification de la structure.

3.4.3. Schémas de cycle de vie d'un système de franchise

Le développement économique d'un concept commercial ou industriel induit une stratégie d'expansion qui se caractérise dans la franchise par sa dimension spatiale et donc par une occupation (voire une saturation) du segment de marché visé par les différents points de vente. Le découpage et l'occupation du territoire se révèle un axe essentiel (cf. 3.3). La configuration du marché de l'échelle nationale à l'échelle européenne fragilise la stratégie de duplication de la franchise. La forme organisationnelle de la franchise est plus contrainte par les changements d'échelle que les formes structurelles des autres entités économiques.

Ainsi, la duplication rapide du concept d'une franchise peut être représentée par une courbe de cycle de vie représentative du nombre d'unités franchisés (nationales et étrangères).



Temps

Sur ce graphique, sont représentées les trois phases du cycle de vie d'une franchise. La phase I correspond à la stratégie de saturation rapide du segment de marché via la duplication des points de vente. Le marché considère la franchise premièrement installée comme représentative du secteur. D'où l'intérêt de s'implanter massivement en premier afin de bénéficier de l'avantage concurrentiel du premier entrant (Michael, 2003). La phase de stabilité II est due au fait le segment de marché se trouve saturé par l'augmentation croissante des unités franchisés mises en place (éventuellement la saturation est accélérée par l'apparition de franchises concurrentes). La phase III de décroissance peut se décomposer en deux sous parties : la phase III est d'abord marquée par une décroissance due à l'autorégulation du marché et donc à la fermeture imposée de certains points par les processus concurrentiels. La deuxième sous partie se caractérise par une stabilisation des unités. Cette stabilisation représente pour la franchise son niveau maximal d'intégration optimale dans son environnement de marché. La franchise connaîtra une évolution nulle qui se maintiendra dans un couloir de fluctuations du nombre de ses franchisés à tendance horizontale. Cette tendance pourra se maintenir sur le long terme, à moins d'interventions extérieures, comme l'apparition de nouvelles franchises mieux adaptées aux nouvelles caractéristiques du secteur.

Pour relancer cette phase III et s'adapter aux évolutions marchandes, un réseau de franchise peut soit devenir mixte en développant des points de vente détenus en propre, soit modifier son concept (cf. 3.4.2.). Ces évolutions possibles sont représentées ci-dessous :

Point d'inversion *Temps*

Sur ce graphique, on observe les trois phases du cycle de vie d'une franchise précédemment analysées. A mi-chemin de la phase III, il est possible que le réseau développe des unités propres qui vont permettre de compenser la baisse du nombre de franchisés. Cette évolution pourra conduire la franchise à retrouver son niveau maximal d'unités de points de vente voire de le dépasser.

Ce graphique présente un aspect intéressant de l'évolution d'une franchise avec la phase IV, après le point d'inversion. En effet, cette phase présente un renouveau de croissance pour la franchise. Il n'est pas possible de se contenter de ce niveau d'interprétation, car le point d'inversion implique une flexibilité de la franchise, qui n'existe pas. Aussi faut-il voir dans cette croissance, l'intégration d'innovations amenant un renouvellement du concept de la franchise qui permettra une adaptation organisationnelle à l'environnement de marché (cf. 3.4.2.). Cette modification de la franchise nous conduit à nous demander s'il est possible de parler d'une nouvelle franchise (et donc de la gestion complète d'un nouveau système "moyens") ou d'une amélioration incrémentale du même concept de franchise. En effet, cette évolution du concept pour relancer la croissance peut conduire à la naissance d'une nouvelle franchise en terme de gestion du savoir faire et de délégation de l'autorité. Ceci permettra d'amener à elle les nouveaux franchisés tout en conservant l'ancienne franchise (et ses franchisés) qui a atteint les limites de son expansion.

Cette représentation des évolutions possibles d'un système de franchise sera empiriquement développée dans la deuxième partie du rapport.

PARTIE II : Mutations et perspectives de la Franchise

Toute recherche en prospective doit s'appuyer sur un état des lieux de longue période afin d'appréhender les dynamiques de long terme des systèmes considérés.

Toute recherche en prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir mais plutôt d'aider à le construire. Ce sont les raisons pour lesquelles la recherche envisagée repose, d'une part, sur l'analyse, à compter des années soixante-dix, des évolutions du système de franchise en termes de volume, de valeurs, de part de marché et propose, d'autre part, de définir des *scénarios normatifs de prospective*.

1. Etat des lieux

Cet état des lieux aura pour objet d'appréhender les dynamiques globales qui restent complexes et multidimensionnelles (notamment en matière de performances commerciales des réseaux, évolution de l'emploi, etc.) dans le monde de la franchise. L'analyse a été alors affinée par le biais d'une décomposition sectorielle. Les secteurs retenus seront de façon classique les suivant :

- Secteur 1 : commerce alimentaire spécialisé.
- Secteur 2 : commerce alimentaire non spécialisé.
- Secteur 3 : équipement de la personne.
- Secteur 4 : équipement de la maison.
- Secteur 5 : autres commerces spécialisés non alimentaires.
- Secteur 6 : services.
- Secteur 7 : hôtellerie, restauration.
- Secteur 8 : bâtiment.

Pour la décomposition en sous secteurs se reporter à l'annexe 1 du rapport.

Cette analyse empirique permet de vérifier sur la base du découpage sectoriel la pertinence des variables et des relations de causalité déterminées dans le cadre de l'analyse théorique. Elle s'appuie notamment sur la base de données de l'ACFI.

1.1. Description de la base de données

La base de données est représentative de l'ensemble des franchisés ayant volontairement décidé de se déclarer auprès de la Fédération Française de Franchise. Les informations qu'elle contient sont donc dépendantes de la précision apportée par les franchiseurs lors de leur déclaration. Cette base est présentée sous la forme d'un tableau formé de colonnes comportant certaines des caractéristiques propres aux franchises. Cependant, dans un souci de précision scientifique, toutes

les caractéristiques des franchises n'ont pu être prises en considération. En effet, certaines n'étaient malheureusement pas suffisamment pourvues en valeurs pour permettre toute étude. Les lignes de ce tableau se décomposent en 2 niveaux d'interprétation. Dans un premier temps, nous pouvons retenir l'enseigne de la franchise, car le nom de la société peut changer suivant les fusions et autres associations tandis que l'intitulé de l'enseigne avait moins de risque de se modifier dans le temps. Dans un deuxième temps, une fois l'enseigne retenue il est possible d'observer les différentes évolutions de la franchise pour les années déclarées par le franchiseur.

La base de données se lit en croisant les lignes ainsi décrites avec les 21 colonnes reprenant successivement l'année observée, l'enseigne étudiée ainsi que la société et le secteur. La quatrième colonne donne des précisions sur la nature de l'activité de la franchise et les suivantes comprennent la durée du contrat de franchise, l'origine de la franchise à savoir si elle est française (1) ou pas (0). Les colonnes 9 et 10 donnent respectivement la date de création de la société et du réseau. Les colonnes 11 à 14 nous indiquent le nombre de franchisés en France à l'instant t , le nombre de franchisés à l'étranger à l'instant t , le nombre d'unités propres en France puis à l'étranger en t . Les colonnes 15 à 17 mentionnent le chiffre d'affaire global en millions de francs toutes taxes comprises, les droits d'entrée, en francs et hors taxe, que le futur franchisé doit honorer, puis le montant de la redevance hors taxe en pourcentage du chiffre d'affaire hors taxe. Les dernières colonnes, à savoir les 18 à 21, comportent les informations relatives à la surface de vente, en m^2 , du magasin, l'investissement que le franchisé devra faire en dehors des frais propres à "l'acquisition" du magasin, en francs TTC. L'avant dernière colonne mentionne le montant en francs que le franchisé est tenu de verser au titre d'apport personnel et la dernière nous donne la population minimale qui est requise pour autoriser l'émergence d'un nouveau franchisé.

1.2. Dynamiques observées et profils type

Nous avons calculé les corrélations existant pour chacun des sous-secteurs représentés par les graphiques ci-dessous entre nombre d'unités et CA, nombre d'unités et surface, surface et CA.

Il convient de comprendre que chaque type est composé d'un ou plusieurs sous-secteurs, que chaque sous-secteur comprend une ou plusieurs entreprises.

En outre, quand on parle du nombre d'unités d'un sous-secteur, il est égal à la somme des unités de chacune des entreprises qui le composent. Il en va de même pour le CA et la surface.

Le calcul de corrélation montre que seul le type T1 composé de quatre sous-secteurs (701,517,505,315) présente un coefficient de corrélation significatif. Ce type correspond à une croissance continue pour la période considérée. Le type T5 formé d'un seul sous-secteur qui comprend une croissance longue et un court plateau sans décroissance, ressemble au précédent type. Il présente lui aussi une corrélation entre nombre d'unités et CA. Pour tous les autres cas il n'y a pas de corrélation significative

Dans la partie qui suit, nous avons décrit à l'aide des graphiques et de commentaires la manière dont les franchiseurs des secteurs de consommation se comportent à l'égard du développement de la franchise exprimé en nombre d'unités.

Nous avons retenu , parmi les 46 profils construits à partir des années 1982-2001 couvrant donc ainsi une période d'une vingtaine d'années.

A noter qu'il peut y avoir une histoire de l'entreprise avant 82 ou au contraire que l'entreprise commence en 82.

La typologie représentée ci-dessous part de l'hypothèse d'un développement en trois phases : montée en puissance, période de stabilité, déclin.

Type 1 : phase 1 de très longue durée avec un développement monotype ou quasi-monotype.

1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Ce schéma illustre le sous-secteur 701, et avec des variantes, les sous-secteurs 517, 505 et 315.

On observe un développement continu et plus ou moins régulier sur 20 ans des unités franchisées en France. Au début de ce développement, le franchiseur crée un réseau franchisé à l'étranger qui reste à un très bas niveau et qui peut être considéré comme une ressource activable en cas de nécessité. Il existe aussi un réseau, lui aussi modeste, d'unités propres.

Type 2 : phase 1 avec plusieurs types

2.1. Deux réseaux en croissance simultanée dès le départ

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 611.

Ce qui est important c'est l'existence de 2 réseaux développés en même temps, l'un majeur par rapport à l'autre. Le Delta existant entre les deux réseaux peut varier plus ou moins.

2.2 Deux réseaux en croissance décalée

Variante 1

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous- secteur 802.

La valeur de l'écart entre les deux réseaux a peu d'importance. Ce qui compte c'est le fait que le franchiseur, au bout d'un certain , temps crée un autre réseau. Ici le réseau global est un réseau de conquête (franchisés en France t franchisés à l'étranger).

Variante 2

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 703.

Comme le précédent il met en scène deux réseaux en croissance constante. Mais l'option, souvent forte, d'unités propres suggère plutôt une option de consolidation prudente, le terrain France restant le même dans les deux cas. On peut penser que la période initiale “ franchisés en France ” a été utilisée pour constituer un capital suffisant pour développer des unités en propre.

2.3. Trois réseaux en croissance décalée

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 627.

Il se caractérise par une croissance de deux types de réseaux sur trois constante avec, au départ ou presque au départ, un réseau qui se développe plus vite que le réseau majeur résiduel (franchisés France) pour ensuite réduire sa performance et l'augmenter discrètement vers la fin alors une différenciation en unités propres intervient.

Ce type de schéma met en évidence une volonté de développement de 2 réseaux de conquête qui, au gré de circonstances diverses, se réduit à un seul réseau restant à un niveau inférieur mais cependant significatif avec une consolidation de prudence en unités propres.

Type 3 : phase deux seulement

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 112.

Son originalité relative est que la phase de stabilité s'étend sur une très longue période à propos de 1 ou plusieurs réseaux.

Type 4 : phase 3 seulement

4.1. Un réseau avec dépérissement relatif : compensation insuffisante en unités propres

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 411.

Il met en évidence une perte continue et importante, mais sur un temps très long, avec une différenciation tardive en unités propres. Là encore le réseau franchisés France, même en décroissance, fournit peut-être le capital pour passer en unités propres. En effectif, la compensation se révèle insuffisante mais laisse le réseau à un niveau important.

4.2. Deux réseaux avec dépérissement significatif avec tentative de compensation

Variante 1 :

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 409.

On observe un dépérissement de deux réseaux de conquête sur un temps très long avec une tentative de compensation avec des unités propres France et des unités propres étranger. Toutefois la compensation est insuffisante et le réseau, si la tendance se poursuit, va à sa perte.

Variante 2:

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 403.

On observe, au départ, 2 réseaux de conquête qui dépérissent lentement avec une tentative de compensation organisationnelle forte qui transfère probablement les moyens vers un réseau en propre tout en continuant, un certain temps, l'exploitation en franchise.

Type 5 : phases 1 et 2

5.1. Un réseau seulement sans compensation significative

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	01

Ce schéma illustre le sous-secteur type 519.

On observe une stratégie monotype avec une croissance très longue et un plateau relativement court. Alors que le réseau est en croissance, le franchiseur met en œuvre un double ou triple développement qui reste cependant à un niveau très modeste. On peut penser qu'ils pourront être activés en cas de perte de marché ou encore en cas de décision de transférer sur des unités propres.

Type 6 : phases 2 et 3

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 108.

On observe un plateau relativement long avec une pente longue et forte. Dans le même temps le franchiseur développe des unités propres qui restent à un niveau à peu près constant pour s'effriter à la fin de la période. Le transfert en unités propres n'apporte pas de compensation suffisante et l'ensemble présente un dépérissement significatif.

Type 7 : phases 1 et 2 et 3

7.1. Un réseau seulement qui dépérit avec des compensations mais insuffisantes

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	01

Ce schéma illustre les sous-secteurs 107, 201 ou 301.

On observe une montée rapide suivie d'une descente relativement douce et longue, sans qu'il y ait à proprement parler de plateau. Les réseaux de compensation unités propres et franchisés étranger restent à un niveau modeste.

7.2 Plusieurs réseaux avec compensation positive

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre les sous-secteurs 304 et 309.

On observe un développement canonique “franchisés France” (développement relativement équilibré). En parallèle, le franchiseur développe de manière régulière et forte sur une phase 1 un réseau de “franchisés étranger”. Au moment où le réseau “franchisés France” diminue, il diversifie le réseau en transférant sur des unités propres en France (nombre significatif) et des unités propres à l'étranger. Ce type de stratégie apparaît comme un modèle de management et de gestion qui aboutit à une croissance totale intéressante.

7.3 Plusieurs réseaux et compensation insuffisante

Variante 1

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 306.

On observe une montée rapide et forte, sans plateau et une pente décroissante extrêmement forte. En phase 1, le franchiseur développe une franchise à l'étranger qui va décroître comme le réseau "franchisés France". Il décide alors de mettre en place des unités propres. La somme des unités des trois catégories de réseau n'atteint pas ou reste proche du niveau de départ et se situe donc très loin du niveau maximum. Le dépérissement du réseau global est donc très marqué et les compensations sont inefficaces.

Variante 2

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 401.

On observe une pente forte et soutenue dans la durée avec un plateau court, puis une descente avec un nouveau plateau. En parallèle, dès le début, on observe un réseau franchisés étrangers qui reste à un niveau très bas. Au moment où la pente décroissante se manifeste de manière significative, on constate que la franchiseur met en place un réseau d'unités propres en France qui correspond sensiblement à la perte.

On peut conclure à un maintien de l'ordre du développement maximum du réseau " franchisés France ".

Variante 3

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 503.

Les durées sont relativement équilibrées pour chacune des trois phases. En revanche la phase trois est une phase à pente douce. Le franchiseur au début du plateau ouvre un réseau en unités propres qui se stabilise ensuite. On constate que la compensation en unités propres et le développement global du réseau “ franchisés France ” dégage un léger gain.

Variante 4

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	

Ce schéma illustre le sous-secteur 617.

Le modèle suggère une stratégie de renouvellement qui n'a pas de raisons, en principe, de s'arrêter. La stratégie est donc une stratégie de renouvellement à un niveau donné sans visée de gain majeur.

Variante 5

19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20
82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01

Ce schéma illustre le sous-secteur 618 ou 656.

Le modèle comprend trois segments de durée sensiblement égale ; Le franchiseur, au moment où la décroissance s'amorce, porte l'effort sur des unités en propre et double le nombre d'unités tandis que le réseau de franchisés passe à la moitié du maximum. Ce cas paraît significatif d'une stratégie de construction de réseau en propre à partir d'un réseau de franchise.

On peut imaginer qu'à partir de ce nouveau plateau d'unités propres on ait un nouveau développement soit en unités propres, soit une relance en franchise. A noter que dans le domaine, le franchiseur n'a pas utilisé un développement en franchise à l'étranger, pas plus qu'un développement en unités propres.

2. Scénarii de prospective

Il s'agit ici de construire à partir des variables clés et des relations de causalité prédéterminées, des scénarios d'évolutions globales et sectorielles de la franchise. Cette démarche prospective intègre la dynamique de long terme à l'échelle de la franchise. Il s'agit en fait d'intégrer les ruptures : au lieu de postuler la permanence du changement, il s'agira de tenir compte des phénomènes de discontinuités et de ruptures subies ou voulues résultant de facteurs tel que les effets de seuil (saturation d'un marché), les irruptions d'innovations, la volonté humaine de modifier les règles du jeu, etc. De plus, la démarche prospective adoptée est celle d'une *prospective normative* qui induit donc la définition de stratégies éventuellement applicables par les professionnels et la Fédération Française de la Franchise.

Rappelons qu'un scénario est constitué de trois éléments :

- la base : il s'agit de la représentation de la réalité actuelle appréhendée en dynamique. Cette représentation du système organisationnel de la franchise se fera sur la base des variables clés, déterminées dans le cadre analytique de la théorie des coûts de transaction, et mises en relation au sein d'un modèle ;
- les cheminements qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps sachant qu'à mesure que l'on avance ainsi, se posent des questions face auxquelles on considérera plusieurs hypothèses, à charge ensuite d'en dérouler les conséquences. Ainsi, on construit hypothético-déductive (en précisant à chaque fois la conditionnalité) l'arborescence des futurs possibles, descendants potentiels du présent ;
- les images finales qui sont obtenues à différentes périodes, et particulièrement à l'horizon de l'étude, à l'issue des cheminements sus-évoqués.

2.1. Questions méthodologiques pour une analyse prospective.

La recherche en prospective se doit d'être nettement différenciée d'une simple prévision. En effet, la prévision s'attache à l'évaluation de grandeurs le plus souvent quantitatives et donc chiffrables alors que la prospective s'attache plus à la définition de tendances lourdes, de long terme, reposant sur une vision plus "riche" des situations et des évolutions. Ces deux méthodes partagent néanmoins une vision comparable du temps et de son statut. Toutes deux visent à "[porter] un regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente" (Hatem *et al.*, 1993). Elles s'attachent à définir ce que l'on peut appeler des "modes d'évolution" des situations actuelles. Leur but commun est de repérer ou de construire des tendances (tendances lourdes ou modèles économétriques), qui vont en quelque sorte "discrétiser" le temps, réduire ses variations à un champ de possibles qu'elles vont s'efforcer de minimiser. Les événements qui se produisent vont être replacés à l'intérieur de ces tendances ; si leur ampleur est trop importante, on cherchera alors

à reconstruire de nouvelles tendances ou redéfinir des champs de possibles, selon un schéma bien établi.

Plusieurs approches méthodologiques pour la prospective peuvent être envisagées notamment les méthodes de consultation des experts et les méthodes de simulations. Nous retenons ici une méthodologie basée sur la construction de scénarios stratégiques.

2.2. Méthodologie adoptée : simulation à l'aide de scénarios

Il existe deux grandes familles de méthodes de simulation : celle des modèles et celle des scénarios. Nous retenons comme méthode de travail les scénarios. Cette méthode permet une approximation certes plus grossière que la méthode des modèles mais très certainement plus justes (Godet, 1997). Son objectif est dégager quelques macro-tendances.

2.2.1.Éléments sur la construction des scénarios

Nous proposons donc de construire des scénarios exploratoires afin de définir le champ des possibles. Un scénario est constitué de trois éléments :

1. la base : il s'agit de la représentation de la réalité actuelle appréhendée en dynamique. Cette représentation du système organisationnel de la franchise se fera sur la base des variables clés déterminées dans le cadre analytique de la théorie des coûts de transaction ;
2. les cheminements qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps sachant qu'à mesure que l'on avance ainsi, se posent des questions face auxquelles on considérera plusieurs hypothèses, à charge ensuite d'en dérouler les conséquences. Ainsi, on construit par déduction (en précisant à chaque fois la conditionnalité) l'arborescence des futurs possibles, descendants potentiels du présent ;
3. les images finales qui sont obtenues à différentes périodes, et particulièrement à l'horizon de l'étude, à l'issue des cheminements sus-évoqués.

Notons que l'élaboration d'images finales n'est pas plus importante que les chemins y conduisant. Il est de plus essentiel, dans une telle démarche, de préciser l'ordre de grandeur des phénomènes et le moment de leur apparition c'est-à-dire de les situer dans le temps.

Néanmoins, face à des situations complexes, la probabilisation des différents scénarios ainsi que la définition des scénarios intermédiaires sont délicates à effectuer. De fait, la probabilisation perd de son pouvoir d'aide à la décision quand l'environnement du système est perçu comme multidimensionnel. Il nécessite dès lors la mise en évidence de relations de causalité entre les variables qui sont difficiles à cerner sans examen préalable du rôle de chacune d'entre elles. En somme, les scénarios, s'ils peuvent effectivement continuer à "[porter] un regard sur l'avenir

destiné à éclairer l'action présente" (Hatem, 1993), doivent cependant voir certaines de leurs étapes de conception évoluer afin de conserver toute leur pertinence dans le cadre renouvelé que constituent les environnements fortement imprévisibles. D'où l'idée d'un "aménagement" de la prospective. C'est cet aménagement que nous allons à présent expliciter.

2.2.2. Scénarios descriptifs versus scénarios normatifs

Les scénarios, pourtant conçus pour des futurs incertains, voient leur efficacité atteinte quand les phénomènes étudiés se révèlent complexes. Mais, cette proposition se doit d'être affinée car sous le terme "scénarios" des choix conceptuels sensiblement différents peuvent être envisagés. En effet, pour certains, les scénarios ne sont qu'une extension de la prévision... à des environnements imprévisibles. B. Taylor (Taylor & Hussey, 1982, p.217), par exemple, écrit que "l'exactitude supposée et la fausse autorité des approches conventionnelles de la prévision [...] ont conduit à chercher d'autres méthodes qui reflètent l'incertitude réelle de l'environnement". De même, R.E. Linneman et H.E. Klein (1985) ajoutent que "le futur discontinu, sur lequel on ne peut que spéculer, ira en nécessitant des approches conjecturales, non analytiques, pour évaluer l'environnement". Dans cette optique, on cherche à "adapter" les méthodes, les principes, et les outils. Mais le but reste le même : on cherche toujours, sinon à prévoir, du moins à savoir de quoi sera fait le futur. "Avant de prendre des décisions, il faut être sûr d'avoir bien exploré l'avenir", pourrait ainsi être un postulat d'une prospective stratégique. Ce type de scénarios, habituellement qualifiés de **descriptifs** (Millett, 1988 ; Godet, 1991), constituent en quelque sorte des "super-prévisions". Il s'agit de scénarios exploratoires pour déchiffrer ce qui peut advenir. A des avenir multiples, on fait correspondre des prévisions multiples, habituellement différenciées par des jugements de valeur. On crée ainsi des scénarios optimistes ("roses"), pessimistes ("noirs"), plutôt optimistes ou plutôt pessimistes... en espérant que le phénomène, à l'horizon prévu, se rapprochera de l'un ou l'autre de ces scénarios.

Mais, il existe une seconde acception des scénarios, dite "**normative**" (encore que l'on pourrait s'interroger sur le type de "normativisme" postulé ; quelle organisation est assez puissante pour contraindre l'évolution de son environnement ?) Dans ce cas, on cherche moins à anticiper le futur qu'à tenter d'y inscrire l'organisation. Le futur n'est plus une donnée, que l'on cherche à extrapoler. Il est "construit" par l'action de l'entreprise dans son environnement. Selon P. Schwartz (1993), par exemple, "si l'avenir était prévisible, il n'y aurait nul besoin de scénarios multiples. [...] La qualité d'un scénario ne se mesure pas à sa capacité à faire des prévisions correctes, mais à la manière dont il saura stimuler l'intuition, aider à comprendre et conduire une action efficace". De même, selon M. Godet (1991, p.15) : "un scénario n'est pas la réalité future mais un moyen de se la représenter en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. L'épreuve de la réalité et le souci d'efficacité doivent guider la réflexion prospective pour une meilleure maîtrise de l'histoire".

L'usage des scénarios "normatifs" implique plus qu'une refonte de la prévision. Il y a changement

de regard : l'incertitude n'est plus une donnée dont les systèmes de modélisation doivent s'accommoder, elle devient un "paramètre de conception" de systèmes moins intéressés par l'extrapolation des futurs possibles que par l'inscription de l'organisation dans des futurs souhaitables.

Pour conclure, il faut se garder d'omettre que la construction même des scénarios normatifs peut constituer par elle-même une source de préparation de l'organisation à ses futurs. D'où un intérêt éventuel de la part de la Fédération Française de Franchise pour la définition de ses actions futures dans le but d'améliorer de façon conséquente la part de marché de cette forme de commerce associé.

2.3. Scénarii de prospective de la Franchise à l'horizon 2005/2010.

À partir des dynamiques observées sur le commerce franchisé dans les années 1980-2000, un diagnostic a été posé. Les différentes thématiques révèlent l'existence de forces et de faiblesses, mais également de menaces qui pèsent sur cette forme de commerce et d'opportunités qu'il conviendrait de saisir. La construction des scénarios de prospective s'appuie principalement sur ces dernières caractéristiques.

Deux scénarios s'opposent selon que les opportunités soient mises en valeur ou au contraire que se concrétisent les menaces. Le premier scénario appelé "scénario tendanciel" met avant tout l'accent sur une amplification des risques. Dans le deuxième scénario, une stratégie systématique de développement des opportunités est préconisée.

2.3.1. Scénario tendanciel : "vers une inertie de la franchise".

Le scénario tendanciel a pour objectif de mettre en évidence les risques à l'horizon d'une décennie qui pèsent sur les activités régies par la franchise. La convergence et l'accumulation de ces risques nous conduit à évoquer un futur où cette forme organisationnelle va connaître un ralentissement voire un recul. Ce phénomène que nous avons intitulé "vers une inertie de la franchise" est difficilement quantifiable. Aucune donnée à notre disposition ne nous permet d'établir une fourchette de ce recul. Il est évident que des facteurs externes à la franchise ont un impact sur ce ralentissement. On évoquera, entre autre, la conjoncture économique, l'accélération de l'ouverture des marchés, la dynamique technologique où l'Europe ne parvient pas à combler son retard, le changement de comportement du consommateur lié au vieillissement de la population et à la disparition de la "classe moyenne",... Cette liste de facteurs n'est pas exhaustive et difficilement appréhendable quantitativement. En conséquence, notre approche consiste ensuite à illustrer le scénario tendanciel au niveau micro-économique et macro-économique. Il s'agit de décrire les mécanismes qui nous ont conduit au cours de notre analyse à conclure à un recul de la

franchise. Dans l'approche la plus optimiste, le recul s'apparente à une stagnation. Dans l'approche où les risques convergent d'un point de vue systémique, le recul peut être assimilé à un déclin.

Le "scénario tendanciel" correspond à une situation où les risques se renforcent. L'absence de stratégie de la part des acteurs du commerce franchisé empêche de saisir les opportunités et de développer les atouts. Le système entre progressivement en crise : le recul de la franchise apparaît à terme inéluctable. La seule incertitude concerne le temps qui s'écoulera avant que la crise ne soit ressentie. En revanche, la régression sera d'autant plus rapide que la dynamique concurrentielle sera forte.

Un tableau présente pour chaque thème, les principales menaces identifiées ainsi qu'un ensemble de facteurs (causes).

L'exhaustivité n'est pas le but recherché dans ce tableau : seuls les risques majeurs ont été repérés. Par ailleurs, aucune hiérarchie n'a été établie entre eux, mais leurs effets sont cumulatifs. Pris séparément, chaque risque a une portée limitée. En revanche, la conjonction de plusieurs menaces se traduit par l'apparition de nouveaux effets entraînant inéluctablement le commerce franchisé vers une situation de crise.

Ce tableau ne doit pas être lu en fonction d'une logique de causes à effets, mais selon une logique systémique. L'ensemble des facteurs provoque un ensemble de menaces qui interagissent au sein de chaque thème et entre les thèmes.

2.3.1.1. Tableau de synthèse du scénario tendanciel.

		Risques
Système “organis ationnel ”		<ul style="list-style-type: none"> * La part des activités en émergence sous la forme de franchise diminue au profit des autres formes d’organisation. * La complexification de la fonction de la tête de réseau modifie la forme organisationnelle du concept de franchise. * Le changement d’échelle, de la dimension nationale à la dimension européenne dans les stratégies d’expansion, renforce la forme duplicative du concept franchise avec un facteur risque croissant au niveau organisationnelle (respect du concept, volatilité des franchisés, gestion structurelle,...).
Système “savoir- faire ”		<ul style="list-style-type: none"> * La franchise se concentre sur des activités à faible valeur ajoutée. * Les activités potentielles optimisées par la formule franchise diminuent face à l’émergence d’une économie de la connaissance. * L’absence chronique de compétences en terme de transfert sectoriel ou autre du savoir faire franchise neutralise les effets de seuil en terme d’extension des concepts.
Système “spatial ”		<ul style="list-style-type: none"> * Les conflits de l’espace peuvent accentuer les clivages concurrentiels. La valorisation des zones les plus accessibles ou perçues comme telles se traduit par une relégation spatiale des franchises les plus fragiles ou en émergence. * Les effets de seuil en terme d’expansion territoriale sont relevés par la construction de l’espace européen ce qui stimule les organisations à forte disponibilité financière.
Système “décisio nnel et financier ”		<ul style="list-style-type: none"> * La multiplication des possibilités de partage du risque économique et financier amoindrit l’intérêt du concept de la franchise. * L’ambivalence entre l’accès croissant à l’information du franchisé (NTIC) et la complexification des modes décisionnels entre le franchiseur et les franchisés engendre une remise en cause de la structure décisionnelle. * La variabilité dans la répartition de la valeur ajoutée entre le franchiseur et les franchisés crée des formes d’instabilités structurelles. * Les incertitudes quant au processus décisionnel (tête de réseau, groupement de franchisés, franchisés) affecte la réactivité de la franchise en période de crise.

Cause(s)		
Système “ organisationnel ”		<p>* La franchise se développe sur des cœurs de métiers optimisables et reproductibles. Le système “ organisationnel ” s’exprime par une codification du métier et un apport de savoir-faire périphérique de façon à se dupliquer aisément et rapidement. Dans nos économies actuelles, les potentialités d’activités en correspondance avec la formule franchise sont en décroissance de part la diminution du “ réservoir ” de métiers facilement codifiables.</p> <p>* La forme organisationnelle de la franchise progresse “ de l’amont vers l’aval ”. Le rôle du franchiseur qui duplique un concept évolue vers une responsabilité croissante d’animation du réseau. Ce glissement de fonction induit une mutation structurelle de la franchise.</p> <p>* Le développement économique d’un concept commercial ou industriel induit une stratégie d’expansion qui se caractérise dans la franchise par sa dimension spatiale. Le découpage et l’occupation du territoire se révèle un axe essentiel. La configuration du marché de l’échelle nationale à l’échelle européenne fragilise la stratégie de duplication de la franchise. Des difficultés maîtrisées à l’échelle d’un territoire “ restreint ” et relativement homogène deviennent un obstacle majeur à une échelle plus globale (marketing différencié, recrutement des franchisés, maîtrise des législations,...). La forme organisationnelle de la franchise est plus contrainte par les changements d’échelle que les formes structurelles des autres entités économiques.</p>
Système “ savoir-faire ”		<p>* La valeur ajoutée créée par la franchise repose en partie sur le savoir faire périphérique annexé au cœur de métier (marketing, services,...). Cela suppose que l’optimisation du cœur de métier par sa codification génère suffisamment de ressources pour financer la mise en place du savoir faire périphérique. Dans ce contexte, la franchise se concentre sur les métiers pérennes et les fait évoluer. Cependant, dans une économie de la connaissance, les activités à forte valeur ajoutée se situent en amont (R&D) ou en aval (commercialisation, réactivité,...). La franchise est contrainte d’évoluer vers des concepts toujours plus complexes au risque de se restreindre aux activités basiques à valeur ajoutée limitée et en forte concurrence.</p> <p>* La franchise se situe dans une approche par métier. L’absence de prise de conscience du “ savoir-faire périphérique ” nuit à son développement. L’enjeu consiste à développer des compétences dans le transfert de savoir faire périphérique de façon à transposer des concepts vers des métiers nouveaux.</p>

Système "spatial"		<p>* Deux caractéristiques spatiales vont contraindre la franchise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les conflits d'espace qui se traduisent par une valorisation croissante des territoires accessibles, identifiés, structurés,... - les changements d'échelle dans les stratégies de développement économique, du niveau national au niveau européen, ce phénomène se traduit par la disparition de barrières à l'entrée institutionnelle qui "protégeaient" jusqu'à présent les structures de taille modeste. <p>Ces deux caractéristiques spatiales engendrent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des difficultés croissantes au niveau de l'émergence de nouveaux concepts en franchise en raison du coût toujours plus élevé de la stratégie spatiale, - une concurrence renforcée à une échelle de volume croissante pour des concepts aisément reproductibles et non protégeables.
Système "décisionnel et financier"		<p>* Les marchés financiers, entre autres, développent une multitude de produits permettant à un entrepreneur de réduire son risque d'expansion par des stratégies autres que le développement en réseaux franchisés.</p> <p>* Les nouvelles technologies de l'information permettent au franchisé une gestion plus efficace, de la même façon, elles concèdent au franchiseur un regard plus précis de la conduite du franchisé. Ces évolutions induisent une instabilité de la structure décisionnelle.</p>

2.3.1.2. Illustration au niveau micro-économique du scénario tendanciel

L'objectif de l'analyse consiste à représenter les mécanismes qui au niveau microéconomique génèrent à l'horizon d'une décennie une inertie de la franchise. Cet axe de réflexion ne prend pas en compte les facteurs inhérents à l'environnement économique, démographique, sociétal,... Il s'appuie sur les processus intrinsèques à cette forme d'organisation. Nous tentons ainsi de mettre en évidence que l'inertie de la franchise résulterait d'une défaillance en terme d'innovation, cette défaillance étant liée aux caractéristiques spécifiques de ce système organisationnel.

Comme nous l'avons vu précédemment, les réseaux de franchise ont tendance à adopter un mode de développement qui peut être assimilé à une reproduction à l'identique par clonage d'un système qui a fait ses preuves. Le développement rapide de ce mode de contrat de distribution signifie à l'évidence qu'il est bien adapté aux contextes économiques actuels. Cependant, Holmberg et Morgan (2003), à travers une recherche portant sur 800 réseaux représentant 250 000 unités franchisées, constatent 75% d'échec sur 10 ans. Comment expliquer ce paradoxe ?

L'innovation : facteur inhérent au système organisationnel franchise

Les concepts de franchise relèvent très souvent du secteur des services, qui relèvent donc du modèle classique de servuction (Eiglier, Langeard, 1987). Nous pouvons également considérer que les franchisés achètent un service aux franchiseurs (études de marché, savoir faire,...). Le concept global de franchise relève donc d'un mécanisme qui peut être représenté par une double servuction. Dans ce qui suit, nous désignerons par utilisateur à la fois les consommateurs finaux du concept de franchise et les franchisés eux mêmes.

Le système global franchise ainsi représenté se compose de nombreux éléments : comme pour tout système, toute modification de l'une ou l'autre composante va automatiquement rejaillir sur l'ensemble du système. Agir sur une de ces composantes revient à introduire de l'innovation dans le système.

L'inertie exprimée par la variable marketing

Bonoma (1988) montre à travers différentes études de cas aux USA que le succès marketing initial conduit souvent à l'inertie, surtout au niveau du canal de distribution. L'auteur explique cela par le fait que *"le choix d'un système de distribution est fait très tôt. Comme les décisions qui sont prises créent des liens de dépendance économique et ne peuvent s'appliquer qu'avec la collaboration de beaucoup de personnes différentes, elles représentent des choix complexes et d'une grande sensibilité, qui deviennent très rapidement difficiles à modifier"*. Les directions ont souvent tendance à considérer qu'un problème marketing peut être réglé simplement en agissant sur les moyens de communication. Mais il s'agit souvent d'un *"marketing de moindre résistance"* dont le succès temporaire a pour résultat *"d'encourager la direction à répéter ses faux pas tactiques jusqu'à ce que le problème devienne si important qu'il ne peut plus être masqué"*. Bonoma lie la difficulté de faire évoluer les outils du mix à l'ancienneté de leur usage, ce qu'il représente suivant la figure 2.2 présentée ci-dessous.

Une des règles fondamentales du marketing est que tout concept commercial doit évoluer afin de s'adapter, et mieux, précéder les modifications de l'environnement. Cette règle évidente peut être facilement transposée au système de distribution par franchise lui-même : il y aurait donc nécessité de faire évoluer les concepts de franchise ou le système franchise global en introduisant régulièrement de l'innovation.

Qu'est-ce que l'innovation ?

Il convient dans un premier temps de distinguer les concepts d'invention et d'innovation. Ce qui différencie ces deux concepts, c'est notamment les particularités des événements initiateurs. En effet, certaines inventions sont dues à des intuitions et, d'autres, au hasard. L'innovation, quant à elle, transforme une invention préexistante et se définit par sa capacité à répondre à un besoin exprimé ou latent. Pour transformer une invention en innovation, les entreprises doivent mobiliser de nombreuses activités de recherche : conception, construction de prototype, essais et test,... L'innovation apparaît ainsi comme un processus non linéaire (ou interactif) qui intègre les interactions et rétroactions entre les différentes étapes du processus : recherche, élaboration des connaissances, conception, expérimentation,... (Kline & Rosenberg, 1986).

Robertson (1983), distingue 3 types d'innovation :

continue : modification mineure d'un produit existant, qui ne modifie que marginalement les modes de consommation peu d'efforts cognitifs ou comportementaux de la part de l'utilisateur (par exemple, l'ajout de vitamines dans les jus de fruits, la modification d'un

train de roulement lors de la conception d'un véhicule neuf,...) ;

continue dynamique : l'innovation est perçue par le consommateur et modifie le mode de consommation, ce qui nécessite de la part de l'utilisateur un processus de résolution limitée (télécommande sur TV, SMS ou internet sur téléphones mobiles,...) ;

Ces deux premiers cas constituent des innovations incrémentales.

discontinue : le nouveau concept possède des caractéristiques qui amènent une rupture profonde des comportements (téléphone mobile, snowboard, internet,...).

Ce dernier cas se rapproche des innovations radicales. L'innovation radicale relève d'un processus discret et stochastique alors que les innovations incrémentales permettent aux processus de production et de consommation existant de tendre vers leur plus haut niveau d'efficacité potentielle.

Roerich (1987) distingue l'*innovation réelle*, qui représente une modification réelle de ce qui existait auparavant, et l'*innovation perçue* : une innovation n'a pas forcément besoin d'être *réelle*, mais d'être *perçue* comme innovante par l'utilisateur. L'importance de l'innovation perçue va dépendre de ses spécificités par rapport aux autres produits, du degré de nouveauté perçu par le consommateur par rapport aux autres produits, de la durée pendant laquelle le produit continuera à être perçu comme nouveau, et de son impact sur le corps social. L'introduction de la couleur dans l'électroménager par exemple n'est pas forcément une innovation réelle (les techniques de peinture, d'émaillage, les revêtements eux mêmes existaient déjà) mais a représenté une innovation perçue par le consommateur au niveau de la possibilité de personnalisation de son décor quotidien. A contrario, le fait qu'un photographe utilise un procédé numérique à la place d'un procédé type polaroid pour des photos d'identité instantanées sera une innovation pour le professionnel, mais ne sera pas perçue par le consommateur qui ne verra que le résultat final, sa photo en 4 exemplaires au format réclamé par l'administration par exemple.

Le succès de l'innovation va alors dépendre (Rogers, 1983) :

de la supériorité perçue par l'utilisateur par rapport aux concepts existants ;

de la compatibilité du nouveau concept avec les valeurs et les normes existantes pour l'utilisateur ;

de la complexité, c'est à dire de la perception que l'utilisateur a de la facilité d'utiliser ou d'assimiler le nouveau concept, ses usages, son fonctionnement ;

de sa facilité d'essai à moindre coût ;

de la possibilité d'observation de résultats positifs chez d'autres utilisateurs.

Le succès de l'innovation va alors dépendre de son contenu bien sûr, mais également de sa diffusion.

Facteurs de succès ou d'échec de l'innovation dans la franchise

Le succès d'une franchise peut être expliqué par une correspondance plus ou moins forte entre les composantes de l'offre et les besoins des utilisateurs. Comment expliquer qu'un concept qui a fait ses preuves échoue cependant au bout de quelques années ?

Le concept ou le service rendu n'est pas forcément devenu plus mauvais, n'a pas forcément perdu de sa qualité. Les études de satisfaction peuvent même toujours donner de bons résultats, mais en même temps le nombre d'utilisateur décroît. Quelques explications possibles :

recherche de variété (Aurié, 1991) : le consommateur peut aimer la gamme de hamburgers proposée par son restaurant rapide quelques semaines ou mois, mais il serait étonnant qu'il ne veuille pas changer au bout d'un laps de temps qui varie ;

obsolescence du concept ou des outils de mise à disposition : par exemple le design du lieu de vente (couleurs, ameublement, musique, vêtements du personnel de front office....) c'est à dire tout ce qui compose la *serviscène* (Lovelock et Lapert, 1999) peuvent très bien correspondre parfaitement aux besoins des utilisateurs à un moment donné, et se retrouver en dehors de l'esprit du temps quelques années plus tard, ou même simplement souffrir des atteintes du temps. Au niveau de la relation avec les franchisés, une grande assemblée générale annuelle au siège peut être motivante les premières années, mais se retrouver rapidement ravalée au rang de corvée si l'ordre des présentations, les intervenants ou le décorum se révèlent quelque peu immuables ;

apparition de nouveaux concepts davantage performants chez la concurrence ;

apparition de nouveaux besoins ou de nouveaux segments de clientèle.

Or, la franchise reproduit et diffuse, mais innove peu, ce qui est un trait général aux entreprises de services (Shostack, 1987). Cet auteur écrit ainsi que :

"Les entreprises de services connues inspirent à leurs dirigeants un attachement fanatique à l'idée originale de la prestation. Croyant que ce produit génial est la seule chose qu'il leur soit possible de produire, ils essaient de la préserver avec un entêtement remarquable. Ils font appel aux méthodes des ingénieurs pour évaluer et renforcer l'efficacité des composants existants. Ils planifient le processus par nombre de politiques et de procédures à suivre."

Un peu plus loin, l'auteur poursuit en indiquant que ces méthodes *"ne tiennent aucun compte des prestations de services proposées aux gens qui attendent un jugement ou une approche moins technique. [...] Elles ne permettent pas de résoudre des difficultés particulières liées à la position sur le marché, à la publicité, à la politique de prix ou la distribution"*.

Si cette opinion peut être assez aisément compréhensible au niveau de la relation du réseau de franchise avec son consommateur final, peut-elle être appliquée au niveau du fonctionnement d'un réseau de franchise, au niveau de la relation entre le franchiseur et ses franchisés ?

Rappelons tout d'abord que le principal motif qui pousse un entrepreneur à devenir franchisé (Frazer, 2001, à travers une recherche menée sur 693 réseaux de franchise australiens), est représenté par les supports d'aide à l'entrée pour lancer l'affaire (*start-up support services*), utiles en raison souvent d'un manque de connaissance du marché, du produit de la part du néo franchisé : il s'agit de formation, d'assistance marketing, gestion, bible de procédures.... La relation franchiseur/franchisé passe par différents stades, de la lune de miel (*honeymoon*) initiale caractérisée par un souhait d'être guidé et l'inexistence de problèmes de communication, à la manifestation croissante d'une volonté d'indépendance, marquée par exemple par une tendance à s'écarter des procédures.

Cela ne signifie pas pour autant que le système initial ait démerité, mais que les attentes du franchisé ont changé. Le franchisé-client du système adopte ainsi un comportement voisin de celui mis en avant par MacGill et Iacobucci (1992) qui montrent que l'utilisateur novice n'a pas souvent d'attentes initiales précises, mais que ses standards de comparaison lui permettant d'évaluer la qualité d'une prestation reçue vont se construire au fur et à mesure de l'apprentissage de la consommation. Fournier et Mick (1999) montrent de même que les standards initiaux d'évaluation restent rarement les mêmes tout au long d'une prestation de services à long terme.

Dans un continuum relationnel impliqué par le système de franchise, la satisfaction du franchisé doit donc être évaluée de façon :

dynamique: la satisfaction n'est pas un état, mais le résultat d'un processus continu s'étendant tout au long de la relation (Tse et al, 1990). Le temps a, d'autre part, tendance à éroder la satisfaction (Koskas, 1997) ce qui implique de mener des actions régulières pour relancer la satisfaction. Remarquons cependant avec Crié (1996) et N'Gobo (2000) que chercher à toujours maximiser la satisfaction de l'utilisateur implique à la longue des investissements marginaux croissants pour des rendements décroissants, ce qui peut avoir à terme des effets négatifs sur la rentabilité de l'entreprise.

globale : la satisfaction peut certes être liée en première lecture, surtout en ce qui concerne l'analyse de la satisfaction du franchisé par rapport au fonctionnement du concept de franchise auquel il adhère, par une analyse simple du type **Coût du système/Valeur apportée par le système**. C'est l'analyse de Kotler et Dubois (1993) qui proposent le modèle représenté en figure 2.4., repris en partie par Rust et al (1996). Mais l'analyse de la satisfaction du franchisé, comme du consommateur doit intégrer également une **dimension sociale** (Moullins, 1997) et émotionnelle (par exemple Holbrook et Hirschmann, 1982 ; Holt,1995 ; Grailot,

1998 ; Vanhamme, 2001)). Hart et *al* (1991) nous proposent le cas d'un consommateur victime de l'incendie de sa maison auquel Domino's Pizza avait livré gracieusement et spontanément des pizzas, et qui est resté très fidèle à cette marque par la suite.

Ne pas innover conduit donc à une érosion de la satisfaction à la fois de l'utilisateur final (consommateur) et du franchisé. Or, il a été montré par de nombreuses recherches que la satisfaction est liée à :

la répétition des achats (par exemple Cronin et Taylor, 1992 ; Szymanski et Henard, 2001) ;
une certaine forme d'inélasticité au prix, de résistance à une augmentation des prix du fournisseur habituel (Fornell et *al*, 1996) ;
un bouche à oreilles positif (Oliver, 1980 ; Reichheld et Sasser, 1991 ; Westbrook, 1987) ;
une diminution des réclamations (Fornell et Wernerfelt, 1988) et donc des frais de procédures ;
une amélioration des parts de marché (N'Gobo, 2000) ;
une augmentation des profits (Reichheld et Sasser, 1990, 1991 ; Boss, 1993, Anderson et *al*, 1994).

Les risques *a contrario* du scénario *Inertie de la franchise* apparaissent ainsi clairement.

2.3.1.3. Illustration au niveau macro-économique du scénario tendanciel

Nous avons tenté d'établir au niveau micro-économique les mécanismes inhérents à la structure organisationnelle de la franchise qui induisent un risque de défaillance au niveau de l'innovation tant marketing que conceptuelle qu'en terme de gestion du réseau. Notre analyse tient compte de la dimension systémique de l'approche théorique présentée dans la première partie du rapport et sur les conclusions de l'étude empirique. Cependant, chaque acteur de la franchise peut remettre en cause la vraisemblance de cette défaillance en considérant sa politique de gouvernance suffisamment vigilante au regard de la dynamique d'innovation de son secteur. Cette remise en cause légitime nous a incité à poursuivre l'analyse en intégrant dans la prospective les facteurs inhérents à l'environnement de la franchise. L'objectif consiste à confronter les tendances économiques, démographiques, sociologiques et spatiales à notre approche du système franchise exposée précédemment. Dans cette configuration, nous concluons de la même façon à un recul global de la franchise. L'ampleur de ce recul ne peut être évaluée de part l'impossibilité de quantifier les répercussions de ces macro-tendances. Même si les experts s'accordent sur un chiffrage de tels ou tels phénomènes, les études existantes sur la franchise ou notre recherche ne nous permettent pas de disposer d'un lien quantifiable entre ces tendances et leurs effets sur la franchise. Nous avons retenu le principe du sens de causalité sans parvenir à estimer son impact.

Faits marquants à un horizon 2005/2010

Les faits que nous évoquons succinctement s'apparentent à des tendances au sens où le phénomène décrit a débuté depuis un certain nombre d'années voire de décennies et se poursuit selon une trajectoire plus ou moins connue. Les facteurs externes à la franchise sont répertoriés selon les piliers qui constituent notre système de développement : les dynamiques du système de peuplement, la structuration économique, la composante de la société, la mémoire et la structuration par les flux. Dans cette représentation théorique, nous n'avons pas procédé à une analyse exhaustive en raison notamment de l'incidence très étalée dans le temps de certaines évolutions. Exemple : au niveau de la structuration par les flux, la mobilité et l'ampleur des déplacements sont devenus une composante fondamentale de notre société. La configuration des réseaux a des conséquences sur la répartition des hommes et des activités. Cependant, les changements et par voie de conséquence les impacts sont de l'ordre de plusieurs décennies (en moyenne 15-20 ans) ce qui dépasse le cadre de notre étude.

Les faits à un horizon 2005/2010 intégrés à notre analyse :

Refonte structurelle de la société

Constat : on observe depuis 15 ans un accroissement des inégalités de revenus dans la plupart des pays développés alors que les trois décennies après la guerre avaient été les plus

"égalitaires".

Conséquences : sans nous étendre sur les hypothèses qui expliquent cet accroissement des inégalités (mondialisation et/ou nature de la "troisième révolution industrielle"), les effets sur nos sociétés sont "connus" : éclatement des anciennes catégories (disparition de la classe ouvrière, rupture au niveau de la classe moyenne,...). On observe une fracture et une recomposition des catégories entre les qualifiés et les non qualifiés. A cela, il convient d'intégrer le vieillissement de la population et les mouvements migratoires.

Emergence d'une économie de la connaissance

Constat : on observe un déplacement de la valeur ajoutée en amont et en aval du processus de production.

Conséquences : comme précédemment, sans entrer dans un débat économique hors du cadre de la prospective, les effets sont une désindustrialisation de la structure économique, une externalisation des activités à faible valeur ajoutée. Plus précisément par rapport à la franchise, une concurrence accrue en aval du processus de production (réseau de distribution, service,...). Ce phénomène est pris en compte dans cette étude en raison de son accélération inéluctable à très court terme avec l'ouverture de l'Europe en direction des pays de l'Est.

Dynamique technologique

Constat : on observe une accélération de la dynamique technologique. Ainsi, En 1995, la part du C.A. réalisé par des produits qui n'existait pas 5 ans plutôt est en moyenne de 45% (plus élevé dans les secteurs des hautes technologies). Ce pourcentage progresse avec le temps : 78-81 : 33% ; 81-86 : 40% ; 86-90 : 42% ; 90-95 : 45%.

Conséquences :

- accroissement du risque au niveau du développement de l'entreprise,
- aléa croissant au niveau de l'évolution du marché de l'entreprise,
- contrainte de la firme à augmenter sans limite ses ressources,
- apparition d'une nouvelle forme d'organisation économique : des mégas structures qui se livrent des guerres économiques à des niveaux supra nationaux.

Nous avons abordé la question des technologies de l'information. Ce champ d'étude est difficile de part des anticipations souvent erronées. A l'horizon de la prospective, les exemples que nous avons étudiés nous indiquent des impacts assimilables à ceux observés dans les grandes entreprises : modification des process, évolution des comportements de travail, mise en réseau des informations,...En conséquence, les effets sont plus orientés à moyen terme sur le réseau franchise que sur la dimension du consommateur. Il faut s'attendre à déstabilisation transitoire de la relation franchisé/franchiseur. L'accès facilité par ces technologies à des informations non disponibles jusqu'à présent va engendrer un

repositionnement des rôles du franchisé et du franchiseur.

Changement de dimension spatiale au niveau économique (Région, Europe, Mondialisation)

Constat : on observe une accélération du développement des échanges.

Conséquences : la répartition des ressources entre dans une ère de logique économique avec pour effet la mise en concurrence des territoires (compétences, fiscalité, stabilité sociale,...) ; disparition des emplois pour une main d'œuvre à bas salaire en concurrence avec celle des pays en voie de développement ; renforcement des organisations à multi dimension.

Intégration de l'environnement franchise à la prospective

<p>Environnement Franchise Refonte structurelle de la société Emergence d'une économie de la connaissance Dynamique technologique Changement de dimension spatiale</p>		<p>Mode opératoire Franchise Forme organisationnelle " inadaptée " à un développement sur des territoires très élargies Système décisionnel et financier peu ouvert à des investisseurs extérieurs Défaillance d'innovation Transfert de savoir-faire périphérique peu fréquent Difficulté de codification de métier " complexe " ou nouveau. Instabilité temporaire de la structure décisionnelle.</p>
<p>Prospective à l'horizon 2005/2010</p>		
<p>Risques</p> <p>Tarissement des métiers transposables au mode franchise (les métiers nouveaux nécessitent un niveau de compétence croissant, difficilement codifiable)</p> <p>Concurrence accrue sur les métiers de la franchise (recherche de la valeur ajoutée en aval du processus de production par les autres formes organisationnelles)</p> <p>Concurrence accrue au sein même de la franchise (transposition du concept " réseau-service-qualité-prix " au concept " réseau-prix " ; émergence rapide de réseaux de franchise " discount " sur des secteurs dominés par la franchise ; développement simultanée de réseaux de franchise " discount " sur les nouveaux secteurs de la franchise (exemple : soins corporels)</p> <p>Durée de vie des concepts raccourcis</p> <p>Accroissement des concepts suiveurs reproduisant les savoir-faire périphériques initiés par la franchise</p>		

Pourquoi les risques évoqués conduisent à un recul de la franchise ?

Dans notre étude empirique, les exemples ne manquent pas montrant des secteurs où la franchise a encore de réelles possibilités d'expansion. Dans ce cas, en l'absence de quantification possible, pourquoi conclure à une inertie de la franchise ? Plusieurs facteurs juxtaposés à des observations dans des secteurs dominés par des modes organisationnels classiques nous incitent à ces conclusions :

en premier lieu, la prédominance de secteurs où le cycle de vie du concept semble en phase de maturité, laissant entrevoir parfois un début de déclin ;

en second lieu, le mode opératoire de la franchise est relativement similaire quelque soit les secteurs : une optimisation du cœur de métier par une codification de celui-ci, l'adjonction d'un savoir-faire périphérique (service, accueil,...). La progression au sein du secteur repose sur la disparition des modes organisationnelles classiques n'ayant pas su s'adapter et sur un développement du secteur de part l'attractivité générée par le nouveau concept et par le besoin ainsi créé. La différence significative au sein de cette logique de développement est l'émergence d'une concurrence utilisant les mêmes modes opératoires selon deux formes essentiellement : (i) des réseaux entrepreneuriaux qui maîtrisent l'ensemble du processus et qui disposent de ressources financières extérieures, avec pour conséquence des possibilités de réduction des coûts supérieures à la franchise et des capacités d'extension également plus élevées. ; (ii) des réseaux discount de franchise qui optimise le cœur de métier mais qui limite le savoir faire périphérique afin de proposer des prix toujours plus bas. Cette concurrence relativement nouvelle induit un repositionnement progressif de la franchise dans des secteurs où habituellement elle prédomine. En tenant compte des tendances macro-économiques évoquées précédemment, ce phénomène devrait s'accélérer à l'horizon défini pour cette prospective ;

enfin, il semble que les secteurs où la franchise est en émergence ne compenseront pas les difficultés rencontrées par la franchise sur ses secteurs traditionnels. Ceci s'explique en partie par la difficulté de ce concept à intégrer les synergies possibles entre différents savoir-faire périphériques afin de constituer des barrières à l'entrée.

2.3.2. Scénario de valorisation : des atouts et des potentiels de la franchise

A ce stade de l'analyse, l'objectif est de définir des axes stratégiques visant à valoriser les atouts et les potentiels de la franchise. Il s'agit de maintenir une dynamique face aux risques existants d'inertie voire de recul de ce concept. Quelles sont les stratégies et axes de changement sur lesquels le système de franchise peut jouer ?

Un produit/service est la somme d'une multitude de composantes qui sont modélisées sous la forme de noyaux concentriques (Levitt, 1980), de structure moléculaire (Shostack, 1977), de marguerite (Lovelock et Lapert, 1999). Quelle qu'en soit la représentation, l'innovation n'a donc pas besoin de concerner l'ensemble du concept de franchise, mais un ou plusieurs éléments de sa globalité.

Il peut s'agir par exemple d'évolution des moyens de liaison franchiseurs/franchisés ou du climat dans lequel se passent ces relations. Par exemple, alléger la tâche des franchisés en réduisant la fréquence des rapports de contrôle, en insistant sur la confiance ou en mettant en place des outils TIC permettant d'arriver au même résultat tout en réduisant les coûts. Cela peut toucher aussi les modes de financement en proposant au nouvel entrant des facilités de paiement, des crédits y compris par un système financier interne ce qui permettrait d'ajouter des profits financiers aux profits d'exploitation du réseau. Ce peut être également un changement des personnels en *front office* chargés de faire le lien franchiseurs/franchisés.

Il ne s'agit pas ici de dresser une liste exhaustive des éléments sur lesquels peut jouer le système franchise pour évoluer. Bonoma (1982) s'essaie à une classification des points de changements possibles :

offre globale produits/services

politique de prix

canaux de distribution

force de vente et personnel d'interface

publicité ou autres modes de relations avec l'utilisateur

Jallat (1994) propose un éventail de stratégies de développement de nouveaux services, qui peut être adapté aux concepts de franchise :

Pénétration, dérivation, transformation : l'entreprise cherche à pénétrer son marché, et s'organise pour y prospérer le plus longtemps possible ;

Nouveau marché, nouveau concept, diversification : l'auteur recommande :

un relatif isolement des équipes chargées de mettre en place le développement de l'innovation en dehors de la gestion opérationnelle des services existants
de ne pas attendre pour adopter des stratégies de diversification, afin de pas y être contraint par le marché. Il s'agit d'adopter une démarche proactive (avoir plusieurs projets et sélectionner le mieux adapté au contexte) plutôt que réactive.

Ces stratégies de développement sont représentées dans la figure 2.6. ci-dessous.

Application au système franchise

En s'inspirant de la démarche de Jallat (1994), nous proposons des axes stratégiques visant à limiter les risques exposés précédemment tout en introduisant des paramètres d'action. Ces cinq axes stratégiques de développement sont à présent explicités dans les différents tableaux ci-dessous.

Tableau 1 - Axe stratégique de dérivation

<i>Principes</i>	L'objectif est d'étendre le concept à un maximum de segment. En fait, à une stratégie classique de la franchise d'extension spatiale (duplication du concept), il s'agit d'adjoindre une stratégie de multiplication des variantes du concept. La difficulté consiste à élaborer des variantes dont les marges sont similaires au concept de départ malgré le développement de ces variantes sur des segments plus limités. En outre, l'image du concept initial ne doit pas être altérée par l'arrivée de plusieurs variantes.
<i>Exemples</i>	Restauration rapide pour des CE, des cantines, ... Salles de sports " adaptées " aux personnes âgées ; Vêtement mode pour "personnes fortes".
<i>Axes d'action</i>	Adaptation du manuel de savoir-faire ; Adaptation du mix ; Adaptation du <i>front office</i> (franchiseur – franchisé ; franchisé – client).
<i>Avantages attendus</i>	Augmentation du chiffre d'affaires, marge ; Répartition des risques sur différents segments ; Avantages d'une stratégie de niche ; Avantages du premier sur le marché.

Tableau 2 - Axe stratégique de transformation

Principes	La stratégie de transformation passe en priorité par un changement d'image du concept même de franchise. L'objectif est de créer une image alliant la tradition de l'entreprise et la modernité du concept. Il s'agit donc "d'inscrire" la franchise au cœur de la notion d'entrepreneur individuel telle qu'elle a été revalorisée (réhabilitée) au tournant des années quatre-vingt et de susciter un sentiment d'appartenance à une forme organisationnelle moderne et pérenne. Il s'agit également d'intégrer à cette image d'entrepreneuriat une image de comportement "éthique" dans les relations entre franchisés et franchiseurs et entre franchisés et consommateurs. Ce défi de l'éthique relevant d'une vertueuse stratégie organisationnelle.
Exemples	Système de liaison franchiseur – franchisé : reporting avec TIC; système de motivation des franchisés ; plus grande autonomie accordée aux décideurs locaux.
Axes d'action	Définir de nouveaux schémas de gouvernance du système de franchise ; S'appuyer sur les réussites passées pour promouvoir le concept de franchise et valoriser les émergences de nouveaux concepts ; Certification qualité ; Formation du <i>back office</i> ; Mix ; Redéploiement des actifs.
Avantages attendus	Meilleure cohésion et animation du réseau ; Augmentation du nombre de candidats franchisés potentiels ; Identification de la franchise comme un acteur du développement économique ; Meilleure adaptation aux évolutions du marché.

Tableau 3 - Axe stratégique de diversification concentrique

Principes	L'objectif de cet axe stratégique est de créer des synergies ou, tout au moins, de bénéficier de complémentarités entre activités connexes. En d'autres termes, il s'agit de favoriser l'émergence de nouvelles compétences reposant sur le transfert de savoir-faire périphérique.
Exemples	Coiffure plus esthétique plus nutritionniste ; Réparation rapide auto plus pare-brise plus peinture rapide ; En complément des services classiques du franchiseur au franchisé : offre de services financiers, mutuelles de soins,...
Axes d'action	Synergie avec d'autres réseaux ;
Avantages attendus	Offre globale donc fidélisation du client ; Augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché ; Réductions des frais structurels et commerciaux.

Tableau 4 - Axe stratégique de développement de nouveaux marchés

<i>Principes</i>	Il s'agit de positionner la franchise à l'échelle locale et européenne . Ce positionnement passe par une identification des cœurs de métiers dominés par la franchise au niveau national et la promotion du savoir-faire périphérique afférent afin d'appuyer une stratégie de développement de réseaux à l'international.
<i>Exemples</i>	Urbain vers rural ; National vers européen. Pour les franchisés, filières d'enseignement dédiées à la formation de futurs franchisés.
<i>Axes d'action</i>	Marketing mix ; Prospective marketing ; Alliance avec d'autres réseaux ; Engager une politique de mise en réseaux informationnels de la franchise ; Renforcer les dispositifs d'appui de la franchise visant à la maîtrise de nouveaux marchés.
<i>Avantages attendus</i>	Augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché ; Amélioration de la notoriété ; Réduction des risques liés à la dépendance géographique ; Développement international.

Tableau 5 - Axe stratégique de développement de nouveau concept

<i>Principes</i>	L'objectif est d'accroître les transferts de savoirs et de compétences entre les activités dominantes de la franchise dans la perspective de générer de nouveaux concepts
<i>Exemples</i>	Produits – services présents dans la distribution traditionnelle non encore franchisés Changement de l'offre produit / service Nouveaux types de contrats
<i>Axes d'action</i>	Introduction du low cost, de la distribution automatique, du e-commerce Réflexions juridiques Prospective marketing
<i>Avantages attendus</i>	Premier entrant sur le marché Définition de nouveaux besoins Maintient d'une dynamique d'innovation, possibilité de barrière à l'entrée

Les trois derniers axes stratégiques de développement sont relativement classiques et même s'ils permettent à des franchises de se développer dans le futur, ils ne sauraient en aucun cas être des moyens pour pérenniser le système de franchise à moyen terme.

Le premier axe stratégique (la dérivation) constitue à notre sens un moyen conséquent pour renforcer à court terme le système de franchise. Mais, pour une pérennisation à long terme du système, l'axe 2 relatif à la transformation de l'image de la franchise est primordial. Ce n'est que par une revalorisation dans les deux sens indiqués (image d'entrepreneur associé à un franchisé, image d'entreprise "éthique" associé au système) que le scénario tendanciel "inertie de la franchise" sera inversé.

CONCLUSION

Les analyses théoriques de la première partie de ce rapport nous ont conduits à proposer une représentation systémique de la franchise. En effet, le système organisationnel de franchise naît de l'interaction et des rétroactions entre trois sous-systèmes : la maîtrise et la structuration d'un "savoir-faire", la détention et l'organisation d'un "pouvoir décisionnel et financier", et enfin de la stratégie pour créer et développer un "réseau spatial". Ce n'est qu'à partir des interactions de ces trois sous-systèmes que la dimension organisationnelle d'un système de franchise fait sens. Nous montrons sur cette base que les réseaux de franchise ont tendance à adopter un mode de développement qui peut être assimilé à une reproduction à l'identique par clonage d'un système qui a fait ses preuves. Un schéma de cycle de vie de la franchise peut alors émerger. Le cycle de vie est lié à la vitesse de saturation des segments de marché visés.

C'est donc sur la base des éléments théoriques, sur la représentation du cycle de vie de la franchise et les recherches empiriques y afférentes que nous avons construit deux scénarios de prospective. Le premier scénario, celui de l'inertie du système de franchise, met l'accent sur les difficultés à venir de ce mode d'organisation si des efforts conséquents d'innovations commerciales ne viennent pas contrecarrer les tendances micro-économiques et macro-économiques lourdes. Un deuxième scénario met en avant les stratégies possibles pour éviter l'inertie ou le déclin de la franchise en tant que système de distribution.

Quoi qu'il en soit, les difficultés pour pérenniser et développer le système de franchise proviennent pour l'essentiel de la difficile articulation des deux niveaux décisionnels que sont les franchisés et les franchiseurs.

En premier lieu, c'est du partenariat entre ces deux acteurs comme vecteur de collecte d'informations du marché que les avantages construits par les réseaux de franchise sur des segments de marché vont prendre la forme d'un stock minimal de capacités d'apprentissage et de compétences. Si un tel partenariat ne se met pas en place, les informations disponibles seront moindres et, en tout état de cause, ne permettront pas une pérennisation du système. Il s'avère donc que cette démarcation de l'analyse du système de franchise par rapport à une stricte problématique de coûts de transaction conduit ainsi à situer les compétences, les savoir-faire et les « savoir-organiser » au cœur des intérêts productifs qui commandent leur association.

En second lieu, les capacités organisationnelles du réseau vont constituer le cadre qui va permettre l'acheminement, le codage et la circulation de l'information. Ce cadre doit, par conséquent, comporter des méthodes de travail, des procédures et des routines évolutives. Il doit aussi être en mesure de permettre d'assembler des compétences et de les unir autour de projets communs fédérateurs. Ce n'est donc pas qu'une question de ressources consacrées à l'innovation

commerciale mais d'un effort humain de coordination. Le simple échange de connaissances entre deux entités "séparées" n'est d'ailleurs pas une condition suffisante pour amorcer un processus d'apprentissage dynamique et permettre le transfert de connaissances. Avec l'échange, doit se constituer un "marché interne" où s'échangent les savoirs commerciaux et la perception des évolutions des segments de marché. Ce marché interne doit être doublé d'un "espace de cohérence" (Favereau, 1989) c'est-à-dire d'un cadre organisationnel dans lequel sont mises en conformité les règles et les procédures de travail, sont établis des plans de travail en commun et sont harmonisées les codifications des savoirs propres aux différents segments de marché.

Enfin, ce partenariat entre franchiseur et franchisés s'avère primordial au niveau de la gestion des variables macro-économiques ou des variables environnementales de la firme. Ainsi, une solution serait d'inscrire les rapports coopératifs dans le cadre de bénéfices de rentes relationnelles. Ceci permettrait d'aller vers des formes de coordination horizontale qui excluent ou limitent les comportements opportunistes liés à l'échange d'informations afin de permettre d'enclencher des processus continus d'efficacité commerciale. Une telle évolution des rapports franchisés / franchiseur exige dans la plupart des cas une renégociation du contrat de franchise.

A notre sens, l'inversion du scénario tendanciel de l'inertie de la franchise passe par la mise en place de nouvelles relations entre franchisés et franchiseur. C'est cependant une question relativement difficile. En principe, le système doit être finalisé. Il fonctionne en vue de quelques objectifs, plus ou moins précis, d'ordre commercial. Or, les objectifs peuvent avoir plusieurs dimensions et subséquemment des conflits entre plusieurs types d'objectifs peuvent survenir. La question ne peut ici être tranchée de savoir s'il faut une tête, un chef d'orchestre, un leader... On sait qu'un système peut être, au moins dans une certaine mesure, auto-organisé. On sait aussi que les systèmes volontaristes ont besoin d'un chef.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC J.C.** (1986), "Représentation de soi, représentation du destinataire et créativité", *Communication au colloque du CREPCO*, Université de Provence.
- ADAM G.** (1998), "Guide pour décoder les logiques syndicales", *L'Expansion Management Review*, no.91
- Allam D., Le Gall P.** (1999), *La nature de la relation de franchiseur – franchisé. Evolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques*, Contrat de recherche de la Fédération Française de la Franchise, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, juillet.
- Alon, I.** (2001), "The use of franchising by U.S.-based retailers", *Journal of Small Business Management* 39, pp. 111–122.
- Amman B., Allouche J.** (1998), "Le second marché et l'histoire de l'entrepreneuriat français", *Cahiers du LAREGO*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
- Andersen A.** (1996), "International expansion by US franchisors", *International Franchise Association, Educational Foundation, Inc.*
- Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R.**, (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability", *Journal of Marketing*, 58, july, p 53/66.
- Arrow K.J.** (1962), "Economic welfare and the allocation of resources for invention", In : *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors*, Princeton University Press, pp. 609-626.
- ASSENS C.** (1997), "Réseau neuronal et réseau d'entreprise", *Revue Française de Gestion*.
- AUBERT J., GILBERT P., PIGEYRE F.** (1993), *Savoir et pouvoir, les compétences en question*, PUF.
- Aurier P.**, (1991), "Recherche de variété : un concept majeur de la théorie en marketing", *Recherche et Applications en Marketing*, 6, n°1, p 85/106.
- Bai C.E., Tao Z.** (2000), "Contractual in franchising", *Journal of Economics and Management Strategy*, 9 (1) : 85 – 113.
- BARTOLI J.A., LE MIGNE JL** (1996), *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Economica.
- Bensoussan H.** (1999), *Le droit de la franchise*, Editions Apogée.
- Bhattacharyya S., Lafontaine F.** (1995), "Doubled sided moral hazard and the nature of the share contracts", *Rand Journal of Economics*, 26 (4): 761 – 781.
- Bonoma T.V.**, (1988), "L'inertie marketing ou les dangers du succès", *Marketing II*, Harvard Business L'Expansion, p 130/138.
- Boss J.F.**, (1993), "Pourquoi la satisfaction des clients", *Revue Française du Marketing*, n°144/145, p 5/17.
- Bradach J. L.** (1997), "Using the plural form in management of restaurant chains" *Administrative Science Quarterly* 42, pp. 276–303.
- Bradach J. L.** (1998), *Franchise organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- BRASSEUR M., PIIQ J.** (2000), "La silicon valley : modèle percursor ou marginal", *Revue Française de Gestion*, no. 127
- Brickley J.A., Dark F.H.** (1999), "The choice of organizational form : The case of franchising", *Journal of Financial Economics*, XLII, 745-774.
- Brickley, J.A. , Dark, F.H.** (1987), The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics* 18, pp. 401–420
- Carney, M., Gedajlovic, E.** (1999), "Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations", *Strategic Management Journal* 12, pp. 607–629.
- CARPENTER G.S** (1987), "Modeling Competitive Marketing Strategies : The Impact of

- Marketing Mix Relationships and Industry Structure” *Marketing Science*, n°6, p. 208-221.
- CAVES R.E., Murphy, W.F.** (1976), “Franchising: Firms, markets, and intangible assets”, *Southern Economic Journal* 42, pp. 572–586.
- Chandler A.** (1977), *The visible hand: The managerial revolution in american business*, Cambridge, Harvard University press.
- CHARUE-DUBOC F.** (1995), *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en Gestion*, L’Harmattan.
- CLIQUET G.** (1998), *Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : complémentarité ou antagonisme*, CREREG- CNRS-Université de Rennes 1, Fédération française de la franchise.
- CLIQUET G. et PENARD T.** (2002), *Organisation de la pluralité statutaire des réseaux de franchise : proposition d’un modèle d’aide à la décision*, CREREG- CNRS-Université de Rennes 1, Fédération française de la franchise
- Coase R.** (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, vol. 4, p. 386-405.
- Combs J.G. , Ketchen D.J.** (1999), “Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal* 20, pp. 867–888.
- Combs, J.G., Ketchen D.J.,** (2003), “Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis”, *Journal of Management*, 29 (3) : 443-465.
- COMBS, J.G., Ketchen, D.J.** (1999), “Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis”, *Academy of Management Journal* 42, pp. 196–207.
- COURPASSON D., LIVIAN Y.F LIVIAN** (1991), “Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologie?”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines, Edition Eska*, Octobre.
- Crié D.**, (1996), "Rétention de clientèle et fidélité des clients", *Décisions Marketing*, n°7, janvier-avril, p 25/30.
- Cronin J. Jr, Taylor A.A.**, (1992), "Measuring Service Quality : a Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 56, july, p 55/68.
- DANT R.P., Paswan, A.K. , Kaufmann, P.J.**, (1996), “What we know about ownership redirection in franchising: A meta-analysis” *Journal of Retailing* 72, pp. 429–444.
- DIOUSE P. et ROGER J.** (1997), *La stratégie du XXIe siècle- Vers une organisation apprenante*, Gaetan Morin Editeur.
- DURAND T** (2000), “ L’alchimie de la compétence ”, *Revue Française de Gestion*, no. 127
- Eiglier P., Langeard E.**, (1987), *Servuction, le marketing des services*, Mac Graw Hill, Paris.
- Eisenhardt K.M.**, (1989), “Agency theory: An assessment and review”, *Academy of Management Review* 14, pp. 57–74.
- FALZON P.** (1989), *Ergonomie cognitive du dialogue*, PUF
- FAVEREAU O.** (1989), "Organisation et marché", *Revue Française d'Economie*, vol 4, n°1.
- FLADMMOE-LINDQUIST K.**, (1996), “International franchising: Capabilities and development”, *Journal of Business Venturing* 11, pp. 419–438.
- Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B.E.**, (1996), "The American Customer Satisfaction Index : Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, 60, october, p 7/18.
- Fornell C., Wernerfelt B.**, (1988), "A Model for Customer Complaint Management", *Marketing Science*, 7, n°3, p 287/298.
- Fournier S., Mick D.G.**, (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, 63, october,

p 5/23.

- Frazer L.**, (2001), "Causes of Disruption to Franchise Operations", *Journal of Business Research*, n°54, p 227/234.
- Godet M.** (1991), *De l'anticipation à l'action*, Paris, Dunod.
- Godet M.** (1997), Manuel de prospective stratégique, tome 1 : une indisciplinette intellectuelle / tome 2 : l'art et la méthode, Paris, Dunod.
- GOGUELIN P.**, (1998) , L'étude du travail- Evolution- Méthodes- Perspectives, Gaétan Morin éditeur.
- Graillot L.**, (1998), "Emotions et comportement du consommateur", *Recherche et Applications en Marketing*, 13, n°1, p 5/23.
- Guilloux V.**, (2000), "Le YIELD en marketing", *Recherche et Applications en Marketing*, 15, n°3, p 55/75.
- HADDAJ S. et BESSON D.**, (2000), " Une étude de cas chez Renault : gestion des compétences et relations sociales ", *Revue Française de Gestion*, no. 127.
- Hardouin P., Ducrocq C.**, (1993), *Le commerce indépendant organisé*, Les Editions Liaisons, Paris.
- Hart C., Heskett J., Sasser W.E.**, (1990), "The Profitable Act of Service Recovery", *Harvard Business Review*, july-august, p 148/156, traduction française, "Plan d'action pour récupérer un client déçu", in *Fidéliser la clientèle*, Harvard L'Expansion ed, Paris, p 18/26.
- Hatem F, Cazes B., Roubelat F.**, (1993), *La prospective : pratiques et méthodes*, Economica, 395 p.
- HAUSER S.R, SHUGAN S.M.** (1983), "Defensive Marketing Strategies", *Marketing Science*, n°2, Automne, p. 319-360
- HAYEK F.A.**, (1945), "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, 35 (4) : 519-530.
- Hirsch P.M., Friedman, R. , Koza, M.P.** (1990), "Collaboration or paradigm shift?: Caveat emptor and the risk of romance with economic models for strategy and policy research", *Organization Science* 1, pp. 87–97.
- HOLMBERG S.R., MORGAN K. B.** (2003), "Franchise turnover and failure; new research and perspectives", *Journal of Business Venturing*, vol 18, n°3.
- Holbrook M., Hirschman E.**, (1982), "The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, n°9, p 132/139.
- Holmström B., Milgrom P.** (1994), "The firm as an incentive system", *American Economic Review*, 84 : 972-991.
- Holt D.B.**, (1995), "How Consumers Consume : A Typology of Consumption Practices", *Journal of Consumer Research*, n°22, p 1/16.
- Hoy F.** (1994), "The dark side of franchising", *International Small Business Journal* 12 2, pp. 26–38.
- International Franchise Association** (2003), *IFA Insider*, vol.8, n°3.
- Jensen M.C. , Meckling, W.** (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure" *The Journal of Financial Economics* 3, pp. 305–360
- JODELET D.** (1993), *Les représentations sociales*, PUF, 3^e Edition.
- Joffre P.** (1998), "De l'entreprise aux réseaux marchands", in : *Management et organisation des entreprises*, *Les Cahiers Français*, La Documentation Française, Paris, n°287, pp.47-56.
- Justis R.T., & Judd, R. J.** (1998), *Franchising*. Houston: Dame.

- KALIKA M.** (1999), *La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de satisfaction du franchisé*, Crepa-Université de Paris IX-Dauphine, Fédération française de la franchise.
- Kaufmann P.J., Eroglu, S.** (1998), "Standardization and adaptation in business format franchising", *Journal of Business Venturing* 14, pp. 69–85.
- Kaufmann P.J., Stanworth, J.** (1995), "The decision to purchase a franchise: A study of prospective franchisees", *Journal of Small Business Management* 33 4, pp. 22–33.
- Kirzner I.M.** (1992), *The meaning of market process: Essay in the development of modern Austrian economics*, London Rutledge.
- Klein B.** (1995) "The economics of franchise contracts", *Journal of Corporate Finance* 2, pp. 9–37.
- Klein B., Saft, L.F.** (1985), "The law and economics of franchise tying contracts", *Journal of Law and Economics* 28, pp. 345–361.
- KLINE S., ROSENBERG N.**, (1986), "An overview of innovation", In : Landau R., Rosenberg N. (eds), *The positive sum strategy*, National Academy Press, Washington.
- Koskas J.C.**, (1997), "Les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélité", *Revue Française du Marketing*, n° 164, p 89/101.
- KOTLER P.** (1984), *Marketing*, 5^e Edition, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Kotler P., Dubois P.**, (1993), "Satisfaire le client à travers la qualité, le service et la valeur", *Revue Française du Marketing*, n° 144-145
- Lafontaine F.** (2001), "The effect of macroeconomic conditions on US franchisor entry and survival", *15th Annual International Society of Franchising Conference*, Las Vegas, Nevada, February 24-25.
- Lafontaine, F., Kaufmann, P.J** (1994), "The evolution of ownership patterns in franchise systems", *Journal of Retailing* 70 2, pp. 97–113.
- Lafontaine, F.**, (1992), "Agency theory and franchising: Some empirical results", *RAND Journal of Economics* 23, pp. 263–283.
- Leban R.** (1992), "Prospective et stratégie d'entreprise", *Encyclopédie du management*, T2, Vuibert.
- LECOMTE P. et FORGUES B.** (2000), "Multinationales : les dirigeants face à la gestion des compétences", *Revue Française de Gestion*, no. 127
- LEPLAT J. PAILLOUX J.** (1981), "L'acquisition des activités mentales : la place des techniques", *Le travail humain*, no.44
- Lesourne J.** (1989), "Plaidoyer pour une recherche en prospective", *Futuribles*, 137 (11) : 85 – 89.
- Levitt T.**, (1980), "Marketing Success through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, jan-feb
- Linneman R.E., Klein H.E.** (1985), "Using scenarios in strategic decision making", *Business Horizons*, Janvier-Février.
- Lovelock C., Lapert D.**, (1999), *Marketing des Services*, Publi Union ed, Paris
- MacGill A.L., Iacobucci D.**, (1992), "The Role of Post-Experience Comparison Standard in the Evaluation of Unfamiliar Services", *Advances in Consumer Research*, n° 19, p 570/578
- MARCH J.** (2002), "A la découverte d'un continent : les organisations", *Sciences humaines*, no. 123
- March J., Simon H.** (1953), *Organizations*, USA, Willey
- Marot Y.** (1998), *Memento pratique de droit de la franchise*, Edition Fédération Française de la

Franchise, Paris.

- Martin, R.E.** (1988), "Franchising and risk management". *American Economic Review* 78, pp. 954–968.
- Martin, R.E. , Justis, R.T.** (1993), "Franchising" *Applied Economics* 25, pp. 1269–1277.
- Mathewson F., Winter R.** (1985), "The economics of franchise contracts", *Journal of Law and Economics*, 28 (2) : 503-526.
- MAURINAC S., ANTHONY G.** (1998), " Les délicates mesures de l'immatériel ", *L'Expansion Management Review*, no.91
- Michael S.C.** (1996a), "To franchise or not to franchise: Analysis of decision rights and organizational form shares", *Journal of Business Venturing* 11, pp. 57–71
- Michael S.C.** (1996b), "Tapered integration as a strategy to control agency: The case of franchising", Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati.
- Michael S.C.** (2003), "First mover advantage through franchising", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 61 – 80.
- Millet S.M.** (1988) "How scenarios trigger strategic thinking", *Long Range Planning*, Vol.21, n°5.
- Minkler A.P. , Park, T.A.,** (1994), "Asset specificity and vertical integration in franchising" *Review of Industrial Organization* 9, pp. 409–423.
- Minkler A.P.,** (1990), "An empirical analysis of a firm's decision to franchise", *Economic Letters* 34, pp. 77–82.
- MINTZBERG H.** (1990), *Le management- voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H.** (1991), *Le pouvoirs dans les organisations*, Les Editions d'Organisation
- MINTZBERG H.** (1993), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- Moati Ph.** (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- MOLINER P.** (1988), *La représentation sociale comme grille de lecture*, Thèse de Doctorat, Université de Provence.
- Morin E.** (1977), *La Méthode T1 : la nature de la nature*, Seuil, 1977.
- Moulins J.L.,** (1997), "Vers la fin de la satisfaction", *Décisions Marketing*, n°11, p 93/96
- Nègre C.** (1990), *Franchising: les clefs de l'excellence, approche marketing et stratégique*, Institut de Promotion de la Franchise, Colmar.
- NEgre C.** (1998), "International master franchising: Strategyc flexibility or global strategy?", *12th Annual Society of Franchising conference*, Las Vegas, Nevada, Conference proceedings.
- NEGRE C.** (2002), *La franchise : Recherches et applications* , Vuibert
- N'Gobo P.V.,** (2000), "Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques", *Recherche et Applications en Marketing*, 15, n°2, p 21/41
- Norton S.W.** (1988), "Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem", *Strategic Management Journal* 9, pp. 105–114.
- Norton S.W.** (1995), "Is franchising a capital structure issue? ", *Journal of Corporate Finance* 2, pp. 75–101.
- Oliver R.L.,** (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17, p 460/469.

- Oxenfeldt A.R. , Kelly, A.O.** (1969), "Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? ", *Journal of Retailing* 44 4, pp. 69–83.
- Penard Th., Raynaud E., Saussier S.** (2002), "Dual distribution and royalty rates in franchised chains: An empirical analysis using french data", *19èmes Journées de micro-économie appliquée*, CREREG - Faculté des Sciences Economiques, Université de Rennes 1, Unité d'Economie et Sociologie Rurales - INRA, Rennes, Laboratoire de Statistique et Modélisation du CREST - ENSAI, Campus KerLann, 6 et 7 juin, Rennes et Saint-Malo.
- PLACET J.-L.** (1998), "les sept qualités du patron français", *L'Expansion Management Review*, no.91
- PORTER M.E.** (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica
- PRAX J.Y.** (1997), *Manager la connaissance dans l'entreprise. Les nouvelles technologies au service de l'ingénierie et de la connaissance*, INSEP Editions
- Reichheld F., Sasser W.E. Jr.** (1991), "Les clients d'hier font les profits de demain", in *Fidéliser le client*, Harvard L'Expansion ed, Paris, p 27/33.
- Reichheld F., Sasser W.E.Jr.** (1990), "Zero Defections : Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*,september-october, p 105/111
- REMORIQUET J.** (1998), *Le savoir-faire dans la franchise*, Université de Haute-Alsace –LIO, Fédération française de la franchise.
- Robertson T.**, (1971), *Innovative Behavior and Communication*, Holt, Rinehart and Winston, New York, USA.
- ROBINSON W.T** (1988), "Marketing Mix Reaction to Entry", *Marketing Science*, n°7, automne, p. 68-385.
- Roerich G.**, (1987), "Nouveauté perçue d'une innovation", *Recherche et Applications en Marketing*, n°1, P1/15.
- Rogers E.**, (1983), *Diffusion of Innovation*, 3^{ème} ed, Free Press, New York, USA.
- ROH Y. S.** (2001), "Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in the chain restaurants", Paper presented at the fifteenth annual Society of Franchising, Las Vegas.
- ROPERT G. et HASPEL R.** (1996), *Construire des organisations qualifiante ou comment concilier compétitivité et solidarité*, Les Editions d'Organisation.
- ROUSSEL P.** (1999), " Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salaires", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no. 29/30.
- Rubin P.** (1978), "The theory of the firm and the structure of the franchise contract", *Journal of Law and Economics*, vol 21, p. 223 – 233.
- Rust R.T., Zahorik A.J., Keiningham T.**, (1996), "The Psychology of Customer Satisfaction", in *Service Marketing*, Harper Collins College Publishers, p 227/239.
- SCHMALENSEE R., THISSE J.F** (1988), "Perceptual Maps and the Optimal Location of New Products: an Integrative Essay" *International Journal of Research Marketing*, n°5, p. 225-249
- Schwartz P.** (1993), "La planification stratégique par scénarios", *Futuribles*, 176 (5) : 31 – 50.
- Scott F.A.** (1995), "Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm", *Review of Industrial Organization* 10, pp. 69–81.
- Sen K.C.** (1993), "The use of initial fees and royalties in business-format franchising", *Managerial and Decision Economics* 14, pp. 175–190.
- Shane, S.** (1998), "Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems", *Journal of Management* 24, pp. 717–739.
- Shane, S.A.** (1996), "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth

- and survival: A study of new franchisors”, *Academy of Management Journal* 39, pp. 216–234.
- Shostack G.L.**, (1987), "Designing Services that Deliver", *Harvard Business Review*, december, p 123/134.
- Shostack L.**, (1977), "Breaking Free from Product marketing", *Journal of Marketing*, april, p 35/52.
- Simon H.** (1955), “A behavioral model of rational choice”, *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1) : 99-118.
- Simon H.** (1978), “Rationality as process and as product of thought”, *American Economic Review*, vol 68, (2) : 1-16.
- Stroobants M.** (1993), “ De la qualification aux compétences : enjeux et portée d’une innovation technologique, Réalités et fictions d’un nouveau modèle productif”, Symposium International, GRIS, Mont-Saint –AIGNAN.
- Swan J.E., Oliver R.L.**, (1989), "Postpurchase Communications by consumers", *Journal of Retailing*, 65, n° 4, p 516/533.
- Szymanski D.M., Henard D.H.**, (2001), "Customer Satisfaction : a Meta-Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, n°1, p 16/35.
- TARDIEU H. et GUTHMANN B.** (1992), *Le triangle stratégique- Stratégie, structure et technologie de l’information*, Les Editions d’Organisation.
- Taylor B., D. Hussey (Eds)** (1982), *The realities of planning*, Pergamon Press.
- THOMAS E., COPELAND P. et KEENAY T.** (1998), “ Evaluer le coût de l’incertitude ”, *L’Expansion Management Review*, no.91
- Tse D.K., Nicosia F.M., Wilton P.C.**, (1990), "Consumer satisfaction as a Process", *Psychology and Marketing*, 7, p 177/193.
- Vanhamme J.**, (2001), "L’influence de la surprise sur la satisfaction des consommateurs : étude exploratoire par journal de bord", *Recherche et Applications en Marketing*, 16, n°2, p 1/22.
- Westbrook R.A.**, (1987), "Product/Consumption-based Affective Responses and Postpurchase Process", *Journal of Marketing Research*, 24, n°3, p 258/270.
- Williamson O.E.** (1975), *Markets and hierarchy*, New York, Free Press
- Williamson O.E.** (1983), “Credible commitments: Using hostages to support exchange”, *The American Economic Review* 83, pp. 519–540.
- Williamson O.E.**, (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press.
- Williamson O.E.**, (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press.
- Williamson O.E.**, (1991), “Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternative”, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2) : 269-296.
- Williamson O.E., Masten S.** (1995), *Transaction cost economics*, vol I, II, The International Library of critical writing in economics, Edward Elgard Publishing.
- Yu T.F.** (1998), “Economic development in latecomer economies: An entrepreneurial perspective”, *Development Policy Review*, vol. 16, pp. 353-372.

ANNEXES

La franchise par sous-secteurs :

101 : Boulangerie, viennoiserie, restauration rapide.

107 : Epicerie fine, produits régionaux, torréfaction.

108 : Alimentation biologique, diététique.

111 : Crèmes glacées américaines.

112 : Torréfaction, épicerie fine.

201 : Distribution alimentaire de proximité, supérettes.

202 : Supermarchés.

203 : Monoprix.

301 : Prêt à porter féminin, laine.

303 : Prêt à porter homme-femme.

304 : Prêt à porter enfant.

305 : Création distribution accessoires, mariage.

306 : Vêtements future maman.

309 : Chaussures, maroquinerie.

312 : Bijouterie, joaillerie.

315 : Optique

: Equipement du foyer (meuble, literie, ...).

: Tissus, textiles, décoration pour la maison.

405 : Articles de cuisine.

407 : Bricolage, ménagers, jardin, matériaux.

409 : Linge de maison.

411 : Machine à tricoter

503 : Gadget, cadeaux.

505 : Libre service agricole.

509 : Produits de beauté, parfum.

511 : Librairie, prix réduits.

515 : Electroménager.

517 : Nautisme.

519 : Solderie.

611 : Coiffure.

612 : Esthétique.

615 : Nettoyage à sec.

617 : Immobilière.

618 : Protection électronique.

621 : Conseiller matrimonial - Loisirs.

625 : Dépannage à domicile.

627 : Location véhicule.

628 : Réparation automobile.

650 : Services aux entreprises.

651 : Traitement des documents.

655 : Fourniture, outillage pour magasins et collectivités.

656 : Transport urgent.

701 : Hôtellerie, restauration.

703 : Restauration.

704 : Restauration à thème.

802 : Œuvre bâtiment.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. Evolutions globales de la franchise en France	2
2. Le systeme de franchise : un champs de recherche interdisciplinaire	3
3. Bases théoriques du système de franchise	4
3.1. La penurie de ressources financieres	5
3.2. La relation d'agence	7
3.2.1. Coûts de management d'un réseau de franchise	8
3.2.2. Risques d'opportunisme	9
4. Problématique et methodologie generale du rapport	11
5. Plan de l'étude	13
Partie I : une analyse contextualiste du systeme de franchise	14
1. Choix d'une posture analytique	15
2. Sources methodologique	15
3. le cadre theorique	16
3.1. Le sous systeme « savoir-faire »	19
3.1.1. Les approches au sens du triptyque coordination / unicité du concept / stratégie de différenciation	19
3.1.2. Modélisation du savoir faire dans la franchise	20
3.1.2.1. Préliminaires	20
3.1.2.2. Le modèle d'Abric	25
3.1.2.3. Principes de bases d'un modèle de représentation sociale appliqué à la franchise	26
3.2. Le sous système « pouvoir décisionnel et financier »	32
3.2.1. La franchise : un système particulier de partition du risque	33
3.2.2. Risque de gouvernance	37
3.2.3. Risque spécifique lié au fonds de commerce	39
3.3. le sous système « réseau spatial »	42
3.3.1. L'ambivalence d'un réseau de franchise	42
3.3.2. La dimension « localisation » des unités franchisées sur le territoire	43
3.4. La dimension "organisationnelle" d'un système de franchise	44
3.4.1.L'unicité structurelle de la dimension organisationnelle dans un système de franchise	44
3.4.2. Limites des capacités d'évolution d'une franchise	46
3.4.3. Schémas de cycle de vie d'un système de franchise	48
PARTIE II : Mutations et perspectives de la Franchise	51
1. Etat des lieux	52
1.1. Description de la base de données	53
1.2. Dynamiques observées et profils type	54
2. Scénarii de prospective	73
2.1. Questions méthodologiques pour une analyse prospective.	73
2.2. Méthodologie adoptée : simulation à l'aide de scénarios	75

2.2.1. Eléments sur la construction des scénarios	75
2.2.2. Scénarios descriptifs versus scénarios normatifs	76
2.3. Scénarii de prospective de la Franchise à l’horizon 2005/2010.	77
2.3.1. Scénario tendanciel : “ vers une inertie de la franchise ”.	77
2.3.1.1. Tableau de synthèse du scénario tendanciel.	79
2.3.1.2. Illustration au niveau micro-économique du scénario tendanciel	82
2.3.1.3. Illustration au niveau macro-économique du scénario tendanciel	90
2.3.2. Scénario de valorisation : des atouts et des potentiels de la franchise	94

[CONCLUSION](#) **100**

[BIBLIOGRAPHIE](#) **103**

[ANNEXES](#) **112**